全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团队应该这样带

THE KEY OF TEAM MANAGEMENT

尖刀团队的12堂总裁内部课

凡 禹◎著



国内顶级总裁秘密传授的顶尖管理课程

李嘉诚 柳传志 马 云 任正非 马化腾 冯 仑
史玉柱 王 石 俞敏洪 宗庆后 王健林 张 勇

——手把手教会你，打造尖刀团队的方法！——

国内最受欢迎的顶尖团队管理咨询师用15年的团队管理咨询经验告诉你，要带好团队，看这本书就够了！

民主与建设出版社

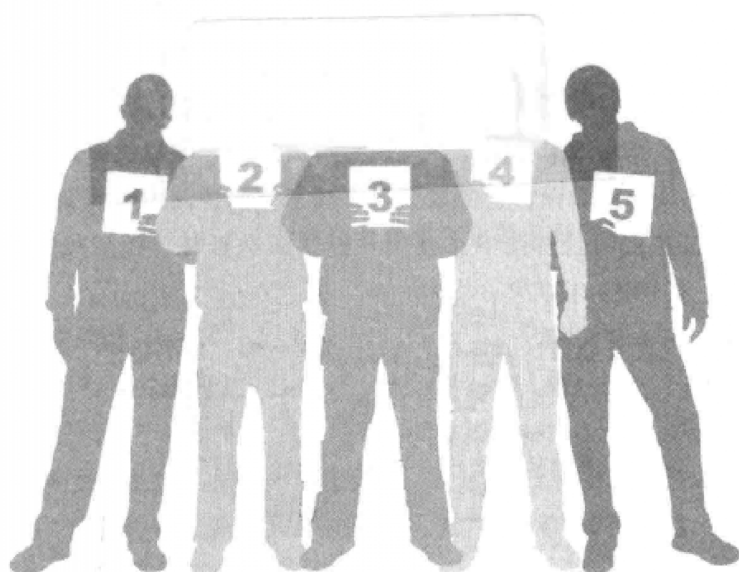
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

团队应该这样带

THE KEY OF TEAM MANAGEMENT

尖刀团队的12堂总裁内部课

凡禹◎著



民主与建设出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

团队应该这样带：尖刀团队的12堂总裁内部课 / 凡禹著.

-- 北京：民主与建设出版社, 2015.1

ISBN 978-7-5139-0574-9

Ⅰ.①团…　Ⅱ.①凡…　Ⅲ.①企业管理—组织管理学—经验—中国

Ⅳ.①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第029540号

出 版 人：许久文

责任编辑：李保华

整体设计：尚世视觉

出版发行：民主与建设出版社有限责任公司

电　　话：(010)59419778　59417745

社　　址：北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

邮　　编：100102

印　　刷：固安县保利达印务有限公司

版　　次：2015年5月第1版　2015年5月第1次印刷

开　　本：16

印　　张：21

书　　号：ISBN 978-7-5139-0574-9

定　　价：39.80元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

在广袤的非洲大草原上，如果看到羚羊四散奔逃，那一定是狮子来了；如果看到狮子在躲避，那一定是象群发怒了；如果你看到狮子和大象集体逃命，好吧，那是蚂蚁军团来了！

团队所能产生的合力往往是非常惊人的。哈佛商学院教授菲利浦·霍斯曾在其书中强调企业应重视培养员工的蚂蚁精神（团队合作），因为没有一件值得一做的事情，是可以一个人独自完成的！当然，首先你要知道如何充分利用每个成员的聪明才智、如何凝聚人心、如何让团队高效执行……一句话，领导者要做好团队管理。这种来自西方的公司治理理论引入中国后，又被注入了新的基因，并逐步演变为一种具有中国特色的管理之道——带队伍。

搭班子、定战略、带队伍，是联想创始人柳传志总结的企业管理三大要素，落实到企业日常经营的层面上，最核心、最困难的就是带队伍。不是说把一群精英聚合到一起就是个好团队，“带”字至关重要。带队伍不仅要带人还要带“心”，要带出员工的激情和积极性，带你的员工完成工作目标，带你的员工成长，将你的员工从优秀带到卓越。

你和你的团队做得如何呢？可以自测一下：

当你不在公司的时候，你的团队能不能无障碍地执行工作计划？

你的员工对公司是否有归属感，并且在公司遇到困难时不离不弃？

你的公司是否有被大多数人认可的薪酬设计和人人皆知的透明制度？

公司是否有一个合理的人才选聘机制和畅通无阻的人才流动通道？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团队上下一心、一切为了公司利益，你的团队做到了吗？

……

让你头疼的员工激励与凝聚问题，马云也曾遇到过，现在他已经建立起一个任何人也挖不走的团队；企业中总有几个“鸡肋”员工让你不知道如何处理，这个问题李嘉诚也同样苦恼过，但他已经制定出一套先进的用人机制，确保每一个员工都被放在最适合的岗位上；放权不放心，不放权自己累死累活，这样的痛苦王石也曾感受过，但是他已经成功掌握了一种放权不放养的领导管理哲学，让企业更健康地发展……

在团队管理的道路上，李嘉诚、柳传志、马云、任正非、马化腾、冯仑、史玉柱、王石、俞敏洪、宗庆后、王健林、张勇等12位商界大腕都进行过海量思考和漫长摸索。在《团队应该这样带》中，这12位中国最成功的商业大腕公开了他们一路摸爬滚打得来的宝贵经验与心得，在用人、执行、制度建设、日常管理、领导力培养、分权授权等团队管理的多个方面，给你一针见血的指导。作为管理者，相信你一定会从他们既接地气又经过时间检验的管理真经中获得更多启示！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

Part1 得才者兴，失才者亡

——华人首富李嘉诚的团队管理课

招贤纳士：无德无为，一个都不能要 …… 002
知人善任：容人之短，用人之长 …… 004
家的味道：公司管理也该“讲人情” …… 007
动态管理：让团队在灵活中高效 …… 009
团队气质：无傲心，有傲骨 …… 012
团队能力：敢于借鉴，不拘一格 …… 015
团队核心：把自己变成“仁慈的狮子” …… 018

Part2 公司不是真正意义上的家

——联想创始人柳传志的团队管理课

物质激励是第一位的，也是长期的 …… 022
让企业优秀的管理者成为主人 …… 024
把员工的追求和企业的发展融合起来 …… 025
需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己 …… 029
目标重要，执行更重要 …… 031
承诺要说到做到，规章制度要认真执行 …… 033
处理不同意见，先谈最高原则 …… 036
培养接班人，是领导者最重要的任务 …… 038
我们提倡“同步的发动机”文化 …… 042
公司不是真正意义上的家 …… 045

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part3 狼性团队，执行第一

——华为创始人任正非的团队管理课

相信我们的事业一定会胜利 ………… 050
培养人才要施行“低重心战略” ………… 051
落后者抓住机会，优秀者创造机会 ………… 054
年轻是弱项，但也是强项 ………… 056
实行末位淘汰有利于保护优秀的员工 ………… 058
小改进、大奖励，大建议、只鼓励 ………… 061
崇尚“狼性”文化 ………… 063

Part4 天下没有人能挖走我的团队

——阿里巴巴创始人马云的团队管理课

一个优秀企业是管理出来的 ………… 068
领导者要有眼光、胸怀和实力 ………… 070
别把飞机引擎装在拖拉机上 ………… 073
把钱投在员工身上是最赚的 ………… 076
在员工之中形成有效的激励机制 ………… 077
你的成功是整个团队带给你的 ………… 080
唐僧团队是天下最好的创业团队 ………… 082
绝不允许破坏团队的“野狗”存在 ………… 085
天下没有人能挖走我的团队 ………… 087

Part5 群体成功，情商第一

——腾讯创始人马化腾的团队管理课

用人要以德为先 ………… 092
最关键的还是人才的培养 ………… 095

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理干部要有一些特质 …… 097
对人才的激励要跟上 …… 100
团队成员要有互补性 …… 102
合作干活的要有一点情商 …… 105
腾讯文化引领QQ成长 …… 107

Part6 管理越简单越好
——巨人创始人史玉柱的团队管理课

我的团队为何对我不离不弃 …… 112
家族公司很多没有归属感 …… 114
大部分人反对的事情不做 …… 116
给员工高薪时企业成本最低 …… 119
员工没有效忠老板的义务 …… 122
我是战略家，部下是战术家 …… 125
我不是马云，忘记史玉柱 …… 127
执行力不行，干劲哪儿来 …… 130
宁可错判，绝不放过 …… 133
只认功劳，不认苦劳 …… 135
只要能干就行 …… 137

Part7 企业只需要一个思想家
——娃哈哈创始人宗庆后的团队管理课

我不一定是对的，但必须得听我的 …… 142
企业只需要一个思想家，剩下的都应该是执行者 …… 144
“董事会决策”不一定是万金油，也可能是地沟油 …… 147
领导魅力：诚信+利益+气魄=一呼百应 …… 150

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身先士卒，才有千军万马 …… 152
人才管理的秘诀不是科学理性，而是感情人心 …… 155
没有最优的管理，只有最有效的管理 …… 158
衣服大了改尺寸，企业大了改管理 …… 161
杜绝大企业的“官僚主义”之殇 …… 164

Part8 学会放权是领导者的必修课
——万科创始人王石的团队管理课

人才是万科的资本 …… 168
为离职员工提供培训与转岗 …… 170
万科期权激励最牛员工 …… 172
完善分权与授权机制，搭设职业经理人的运营平台 …… 175
专注培训和开发，实现职业经理人的可持续发展 …… 177
打造员工健康丰盛的人生 …… 180
适度脱离、“不务正业”的放养管理 …… 181

Part9 “锁住”核心的技术团队
——新东方创始人俞敏洪的团队管理课

一只土鳖带领一群海龟奋斗 …… 186
我愿意做串起珍珠的那条线 …… 191
我像刘备，用眼泪赚取同情 …… 194
培养出一批像我一样的老师 …… 197
必须告别“个人英雄主义”时代 …… 201
创业团队需要“孙悟空”式的员工 …… 204
人才不问年龄，英雄不问出处 …… 208
让执行力强的人作总裁 …… 211
核心的技术团队要“锁住” …… 214

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part10 不讲情面，一切按制度

——万达创始人王健林的团队管理课

为了人才会八顾茅庐 …… 218
工作好就是最好的关系 …… 221
万达学院：从挖人到内部培养 …… 224
向我看齐，领导不是喊口号 …… 227
开放心胸，沟通贵在坦诚 …… 231
保持清醒，危机感不可丢 …… 233
关爱员工，让队伍既团结又活泼 …… 237
携手互动，发挥团队正能量 …… 240
要搞能用的制度 …… 243
把问题尽可能设在制度里 …… 247
不讲情面，一切按制度 …… 249

Part11 规范的就是最好的

——万通创始人冯仑的团队管理课

规范的就是最好的 …… 254
公司要有一个透明的制度 …… 257
给员工平等的机会，才能激发他们的热情 …… 260
现代化管理是企业成长的关键 …… 263
最好的花钱方式是买人的能力 …… 266
经营方向可以多元，但企业文化还是要单一 …… 268
用理想来领导团队 …… 271
管理无秘密 …… 274
最高明的管理方式是管好自己 …… 277
成功者要有三个钱包 …… 279
只要位置合适，人人都是人才 …… 282
巴结群众，重用自己 …… 285

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part12 服务好你的员工

——海底捞创始人张勇的团队管理课

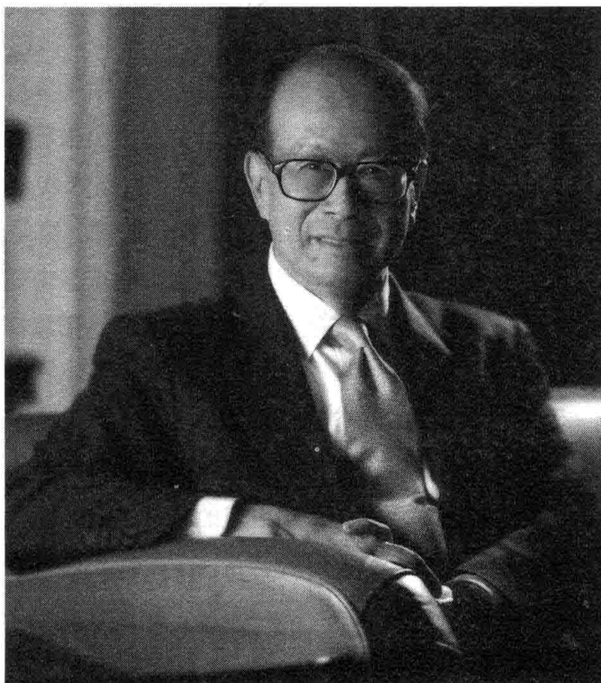
做企业要像打麻将 …… 290
把海底捞做成梦想平台 …… 293
一个人的难题，团队来解决 …… 297
不放弃团队的短板员工 …… 300
海底捞是改变命运的平台 …… 302
要想办法让员工把公司当成家 …… 305
给员工承诺一个未来 …… 308
员工是一个一个吸引来的 …… 311
我不需要打工仔，我需要的是企业家 …… 314
必要时拿起解雇的杀威棒 …… 316
走到现场去办公 …… 321
用制度保障好服务 …… 323

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part1

得才者兴，失才者亡

——华人首富李嘉诚的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

招贤纳士：无德无为，一个都不能要

成功的管理者都应是伯乐，不断甄选、延揽比他更聪明的人才。不过选才时有些类型的员工一定要避开：一是那种名气大、一切以自我表演为出发点的“企业明星”；二是那种滥竽充数、唯唯诺诺或者灰心丧志的员工。

我的经验是，挑选团队，忠诚心是基本，但更要谨记，光有忠诚但能力低的人或道德水平低下的人迟早会拖垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。

——李嘉诚接受《全球商业》的专访

2008年5月19日，《首席执行官》中的一篇题为“知人善用的‘伯乐’李嘉诚”的文章对李嘉诚做了如下评论：“从企业的创建历史来看，李嘉诚的企业就是典型的家族性企业。但李嘉诚从一开始起就没有按照家族企业的模式进行管理，而是采取中西方优秀的管理方法相融合的管理机制。这是他事业成功的关键。20世纪80年代，曾经有不少潮州老家的侄辈亲友要求来李嘉诚的公司做事，都遭到他的拒绝。现在长实虽然也有他的家乡人，但都是依靠本事和能力才被录用的。”

著名的管理大师德鲁克曾经说过这样一句话：“如果领导者缺乏正直的品格，那么，无论他多么有知识、有才华、有成就，也会造成重大损失——因为他破坏了企业中最宝贵的资源——人，破坏组织的精神，破坏工作成就。”常言说“做人要直”“做事之前先做人”，讲的都是一个道理。德鲁克非常强调所用之人的品行，这也是李嘉诚非常看重的一点，然而，仅仅有这一点还是不够的。在李嘉诚看来，作为商人，追求的是企业的效益，一个只有德行而没有能力的人不仅不会为企业带来实际的效益增长，还会给企业增加额外的负担。与其在企业困难的时候为如何辞退这些人而发愁，不如在最开始的时候就不要将这些人纳入自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的企业之中。

关于亲信的任用问题，李嘉诚也有着自己的见解。他常常说：“唯亲是用，必损事业。唯亲是用，是家族式管理的习惯做法，这无疑表示对‘外人’不信任。”李嘉诚很清楚，唯亲是用的结果会将很多优秀之人拒之门外，这样的管理，也许凭创业者的才华可以显赫一时，但第二代很难维持辉煌。也因此，李嘉诚在接纳人才时十分苛刻，有位员工曾这样评价李嘉诚：“对碌碌无为之人，管他三亲六戚，老板一个不要。”这充分显示出李嘉诚整顿自己企业的决心。

拓展透析

其实，并不止李嘉诚这样用人，历史上许多人都是任人唯贤，只要这个人有才能，不论他的出身有多卑贱，也会予以重用。

唐代的马周算是唐初名相中的异数，他出生草根，朝廷中无人帮他说话，但唐太宗能够慧眼识英雄，破格提拔重用他。

马周年少的时候“孤贫好学”，但是不为州里所用，只好离开家乡周游中原，最后来到长安，在常何的门下做了一个小吏。常何本来是太子李建成的下属，但是他最后选择了李世民，成为玄武门之变中为秦王李世民打开城门的关键人物。

有一次，唐太宗要求在朝官吏每人都要写一篇关于时政得失的文章。这可苦了武将常何。他不会舞文弄墨，心里着急。马周得知此事，想要对常何报恩，便主动提出替常何写这篇文章。

几天后，唐太宗看到了常何的答卷，不禁大吃一惊，里面提到的12条治国之策，条条都说到了太宗的心坎上。他知道常何是写不出这样精辟的文章的，于是就询问是谁写的这篇文章。常何说是他的门客马周写的，李世民便迫不及待地接见了马周。

唐太宗和马周谈起了当时政治局势以及为政之道，马周侃侃而谈，太宗大为惊叹。但太宗并没有急于让马周担任要职，而是先让他到掌管机要的门下省任一个小职，一来看看他的人品，二来以防其他人不满。不过没过一年，马周就凭着出色的表现被提升为监察御史。为了表扬发现马周的常何，太宗赏赐了他300匹锦帛。

后来，马周又升职为侍御史，他向唐太宗提出了许多可以解决实际问题的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方案，比如减轻徭役、“扬清激浊、以孝治天下”，他还让长安城的警卫击鼓警示，省去了逐门走告之苦。马周文采超群，处事缜密，同为中书舍人的岑文本评价他的文章：“一字不可加，一言不可减。”

纵观唐太宗李世民的用人之道，与李嘉诚有着相似之处。李嘉诚“任人唯贤”的特点主要表现在三个方面：第一，重用外籍员工。有人说，李氏集团高层的得力助手，几乎清一色是外籍员工。第二，年轻化。李嘉诚的左右手都普遍年轻。如长实副董事长周年茂和记黄埔董事总经理霍建宁任职时还不过30岁。第三，专业化。李嘉诚认为，只有专业化，才能使企业在产品和技术上保持领先地位，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

李世民选择出身低微的马周，对他委以重任，看中的正是马周的能力。李世民的任人唯贤，也给李嘉诚做了一个榜样。

2001年5月17日李嘉诚在汕头大学演讲，谈到如何在日常管理中建立与员工的关系时，李嘉诚说：“在我两个儿子加入公司前，我的公司内并没有聘用亲属，我认为，亲人并不一定就是亲信。如果是一个跟你共同工作过的人，工作过一段时间后，你觉得他的人生方向，对你的感情都是正面的，你交给他的每一项重要的工作他都会做，这个人才可以做你的亲信。如果一个人有能力，但你要派3个人每天盯着他，那这个企业怎么能做得好啊！”

的确如此，李嘉诚并不是一个顽固的人，只要亲人做得好，同样可以担当重任，这其中最关键的便是能力。

知人善任：容人之短，用人之长

大部分的人都会有长处和短处，好像大象的食量以斗计，蚂蚁一小匀便足够。各尽所能，各取所需，以量才而用为原则；又像一部机器，假如主要的机件需要500匹马力去发动，虽然半匹马力与500匹相比小得多，但也能发挥其一部分的作用。

——《李嘉诚如是说》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人无完人，所谓三个臭皮匠赛过一个诸葛亮，只有通过优化组合将每个人的特长发挥到极致，才能人尽其才，物尽其用，从而获得完美共生。

有人曾说，在李嘉诚庞大的商业王国中，只要是人才，就能够在企业中有用武之地。是的，李嘉诚及其所委任的中层领导都明白这个道理。李嘉诚说，就如同在战场，每个战斗单位都有其作用，而主帅对每一种武器的操作未必比士兵纯熟，但最重要的是首领却非常清楚每种武器及每个部队所能发挥的作用——统帅只有明白整个局面，才能做出出色的统筹并指挥下属，使他们充分发挥自身的长处以及取得最好的效果。

在集团内部，李嘉诚彻底摒弃家族式管理方式，完全按照现代企业管理模式进行运作。除此之外，他还精于搭建科学高效、结构合理的企业领导班子团队。李嘉诚深知，企业发展在不同阶段有不同的管理和人才需求，只有适应这样的需要，企业才能突飞猛进，否则企业就要被淘汰出局。

在李嘉诚组建的公司高层领导班子里，各方面人才都十分齐全。有人曾如此评论："这个领导班子既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方的色彩，是一个行之有效的合作模式。"

当然，用人所长，并不是对人的短处视而不见，更不是任其发展，而是应做具体分析、具体对待。有些人的短处并不能直接定义为缺点，因为它是和某些长处相伴相生的，它是长处的一个侧面。

这类"短处"不能简单地用"减去"消除，只能暂时避开，而关键还在于怎么用它。用得得当，"短"亦即长。克雷洛夫有一段寓言说，某人要刮胡子，却害怕剃刀太锋利，就去搜集了一批钝剃刀，结果却什么都解决不了。

在一个人的身上，其才能有长也有短，用人就要用其长而不责其短。对待偏才，更应当舍弃他的不足之处而用他的长处。一位优秀的企业领导如果能懂得趋利避害，用人之长，避人之短，那在他管理之下，必定人人可用，企业兴旺发达，无往而不利。

一个工程师在开发新产品上也许会卓有成就，但他并不一定适合当一名推销员；反之，一个成功的推销员在产品促销上可能会很有一套，但他对于如何开发新产品可能会一筹莫展。如果管理者识人不清，让这位工程师去负责推销，而让推销员去负责产品开发，那结果可想而知。所以管理者如果在决定雇用一个人之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前就能详细地了解此人的专长，并确认这一专长确实是公司所需的话，用错人的悲剧也就可以避免了。

拓展透析

古人说得好：“事之至难，莫如知人。”辨人才最难，而辨别偏才的能用可否则更难。这是因为事有似是而非的地方，“刚直开朗似刻薄，柔媚宽软似忠厚，廉价有节似偏隘，言纳识明似无能，辨博无实者似有才，迟钝无学者似渊深，攻忤谤讪者似端直，一一较之，似是而非，似非而是，人才优劣真伪，每混淆莫之能辨也”。所以说，世上最难的事没有比识人更难了。每一个聪明的领导人都要精于识别偏才造成的假象，而有选择地使用他们。

有人问淘金工，怎样获得金子？淘金工说：“金子就在那儿，你把沙子去掉后，剩下的自然就是金子。”这个回答颇有“禅”的意味，它告诉了我们在生活中求真求善的最佳方式与途径。

一般来说，人的本性是见利不能不求，见害不能不避。趋利避害是人的本性，商人做买卖，日夜兼程，不远千里，为的是追求利益；渔民下海，不怕海深万丈，敢于逆流冒险搏斗，几天几夜不返航，因为利在海中。因此，对许多人，只要有利可图，虽然山高万丈，人也要攀登；水深无底，人也要潜入。所以，善于管理的人，对人才要顺势引导。

人都有优点和缺点，用人时必须坚持扬长避短的原则。用人，贵在善于发挥人才之长，对其缺点的帮助教育，固然必要，但与前者相比应居于次，而且帮助教育的目的，也是使其短处变为长处。如果只看短处，则无一人可用，反之，若只看人长处，则无不可用之人。因此，在人才选拔上切不可斤斤计较人才的短处，而忽视去挖掘并有效地使用其长处。

关于人才运用这个话题，虽然各个企业之间的具体规定和要求不尽相同，但在方向性的问题上，大企业运用的人力资源管理原理都是相通的。以腾讯为例，腾讯每年都会对员工进行一次360度能力评估，最终的考核结果会用雷达图的形式展示给每位被考核者。公司会对所有参与考核的人员进行统计，然后计算出一个平均成绩，以作为标准参照值。如果分数高于平均分，雷达图会告诉你，高出的分数在哪里，带来的好处在哪里，大家是如何评价你的；如果你的分数低于平

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

均分，雷达图也会告诉你，低出的分数在哪里，不好的地方是什么，大家是如何评价你的。这便是一种很好的用人方案，对于员工的长处充分地加以合理利用，对于员工的不足则予以容纳，并留出充足的空间，配合相应的方案对员工进行素质提升。

当然，这项权利不应该只留存在公司高层领导一个人手中。现代社会活动错综复杂，一个领导人即使有三头六臂，也不可能独揽一切。一个高明的领导者，其高明之处就在明确了下级必须承担的各项责任之后并会授予其相应的权力，从而使每一个层次的人员都能司其职，尽其责。在李嘉诚看来，除了做出必要的示范外，一般对下属无须进行太多干预，不宜事无大小一律过问。

人才学研究证明，高明的领导者在管理职员时应利用爱人之心纠正他们，按照职员行为的准则来约束行为。所以说，有了绝对不可违反的准则，必然会在良好的秩序下实现管理，领导者也就可以正常地行使权威。制定不随意改变的管理制度、规范是高明的领导者进行管理的最根本途径。

李嘉诚能够知人善任，将每个人的长短处都挖掘出来，并让其发挥效用，他在用人方面的确称得上是慧眼识才的伯乐。

家的味道：公司管理也该“讲人情”

我们是一个国际公司、综合企业，内里包含非常多不同的行业。我们的模式原则上是西方管理理念，融合中国文化的特色。外国有很多QuarterCEO，就是表现得不好，就得下台。但我们不会有这样的情况，我们是一家很有人情味的公司。比如一个行业，其他同行的业绩都跌了90%，我们只跌了60%，这个CEO我还要奖励他。但是假如有一个行业，人家赚的是100块钱，我们赚80块钱，那我就会问：为什么人家赚得这么多，你赚得这么少？

——《李嘉诚谈企业战略》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚喜欢在长江实业员工同乐会上对员工说“我们这个大家庭”，让人听了十分温馨。将“家”的温情延伸到每一名员工的心坎上，为公司营造家的氛围，这一点似乎得到了诸多企业管理者的认同。

新华百佳时装厂董事长何美英说：“一个企业要发展，就要创造拴心留人的环境。怎么拴心留人？我觉得就是企业要搞得像个大家庭一样。”舜宇集团工会主席鲁炳江说：“打造亲情文化，不仅表现在企业对员工的尊重和信任上，而且表现在企业要全心全意为员工排忧解难办实事上，把造福员工作为自己的使命之一。”海科世达—华阳电器有限公司总经理吕克勤说：“经营企业就像过家，不应该只想到短期利益，而要未雨绸缪，高瞻远瞩。”

企业创办初期，为了降低成本，改善经营状况，李嘉诚的企业被迫大量裁员。企业在遇到困难的时候，进行裁员是很正常的事，但是李嘉诚认为，员工失去工作就意味着没有了生活来源，从艰辛中走过来的李嘉诚对此体会尤深。李嘉诚坦诚地承认，自己经营上的失误导致了裁员，他在向被辞退员工及家属表示歉意的同时承诺，只要经营出现转机，愿意回来的员工仍然能在公司找到他们的位置。李嘉诚有诺必践，相继返回的员工都能比以前更加努力地从事本职工作。

李嘉诚的人情管理还表现在对员工犯错的宽容上。李嘉诚并不会因为员工一次的失误，就让他们失去了做事的机会，而是帮助他们找出存在的问题，力求下次不再犯类似的错误。公司的许多人才都是从失败中接受教训，进而慢慢地成长起来的。这也是很多员工对李嘉诚颇为感激的一点。

有一次，公司的一个年轻经理和外商谈判。外商傲慢无理，对合同的条款一再地挑三拣四，根本不把这位年轻经理放在眼里。也许是没有经验，也许是不够冷静，年轻经理没有顾及公司的形象就和外商在谈判桌上吵起来，合同最后也没有签下来。李嘉诚知道这件事情后，叫人把年轻经理找来。年轻经理心想：“这次把生意谈砸了，还和客户吵起来，肯定要被李嘉诚痛骂。”哪知道走进办公室后，李嘉诚根本没有批评他，而是让他回去好好地总结一下教训，以后多注意谈判的技巧，为下次的谈判做好准备。年轻经理以为自己听错了，但李嘉诚斩钉截铁地告诉他：“你已经和客户打过交道，对具体的事务也比较了解，没有人比你更适合担任这份工作。”年轻经理也果然没有让李嘉诚失望，最后成功地与外商签订了协议。

在亚洲金融风暴波及香港的时候，长江实业公司员工的公积金因外放投资受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到不少损失。按理，遭遇这样的天灾大家只好自认倒霉，可李嘉诚却动用个人资金将员工的损失如数补上。他宁可自己受损，也绝不让员工吃半点亏，这样的企业老板必然能够深得人心，深受员工的拥戴。常言道，以诚感人者，人亦以诚应之。李嘉诚用个人的损失换取了比金钱更重要的东西，不能不说是李嘉诚广纳人才，靠情感管理的一个佐证。

拓展透析

王石在一次接受采访的时候表达过这样的观点："现代企业制度更多的是靠制度本身。东方文化讲究的是人的权威和依赖，甚至要靠道德层面的力量。西方企业制度讲究的是大家都可能好也都可能坏，所以一定要有制度性监督。你看西方人很笨，路上没人，碰上红灯车照停，不像我们，一看没人，过啊，明明不能掉头的地方还是掉头。"

西方的企业管理制度以理性著称，注重的是以制度来管人，通过民主的方式来实施，这更加符合新时代的企业管理理念。中国企业管理的核心特征是人情，这是由中国历来的传统决定的，中国人历来都很看重人情，而这一传统也被管理者运用到企业管理中。中国的企业管理者很多都是人情化管理的"高手"，相对于制度而言，很多管理者更倾向于"以情感人"，以道德来束缚人，以权威来压服人。这种管理模式能带来和谐的管理关系，然而容易把人和事混在一起，人事不分，管理中就会出现各种问题。

在企业管理制度上，王石也一直在思考，一直在实践，万科在这方面也一直做得不错。王石在远洋求学的过程中不断地反思金融危机的根源和生命本身，也不断地反思企业管理模式。在企业管理模式上，王石认为现代管理制度不适合东方文化，这是由东方文化的本质决定的，东方文化注重人的权威和依赖，甚至是道德决定一切，这与讲究制度和民主的现代企业制度显然是不相符的。

动态管理：让团队在灵活中高效

大家一定要知道，企业越大，单一的指令与行为就越不可行，因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这会限制不同的管理阶层发挥其专业和经验。

在长实、和黄集团里面，我们有很多子公司，我都会因应每家公司经营的业务、商业环境、财政状况、市场前景等给他们订出不同的坐标，让管理层在坐标范围内灵活发挥。

——李嘉诚接受《全球商业》的专访

1999年10月21日，李嘉诚向外界宣布，经过一周的谈判，和黄与德国电信公司曼内斯曼双方终于达成协议，曼内斯曼以价值1130亿港元的价格购得Orange电讯公司44.81%的股份，而曼内斯曼将以现金、票据和1184万股曼内斯曼新股形式支付。

通过成功卖“橙”，李嘉诚再次谱写了一段成功的投资神话。和黄从与曼内斯曼的交易中收获颇丰，不仅持有曼内斯曼的股权，成为该公司单一最大股东，而且套现220亿港元的现金、价值220亿港元的欧元3年期票据。

此外，在合并完成后，和黄还能间接控制市值7000多亿港元的曼内斯曼股票。交易完成后，李嘉诚的和黄集团成为该公司最大的单一股东，同时也成为欧洲最大的GSM电讯经营商。在接受记者访问时，李嘉诚激动地说：这是我最骄傲的一项交易。

Orange电讯公司原本是英国Rabbit电讯公司。1989年，李嘉诚斥资84亿港元收购了这家英国电讯服务公司，开始进军英国的电讯市场，但在欧洲电讯市场拓展业务一开始并不顺利。20世纪90年代初，和黄在Orange电讯公司上的投资一直处于亏损状态，仅1993年和黄就损失了14亿港元。就在外界认为该项业务的前景暗淡的时候，李嘉诚公开表示，将继续支持和黄在英国的电讯事业。之后李嘉诚对这项英国电讯业务进行了一系列包装。先是在1994年将电讯业务重新包装，并冠名“橙”（Orange），推出GSM流动电话服务业务，之后又进行了一系列运作，最终实现了转亏为盈的目标。1996年4月和黄在英国将“橙子”分拆上市，从上市的股权转让中赢利41亿港元。1999年，和黄又从出售“橙子”4%股权中获取50亿港元现金。李嘉诚对“橙子”寄予的厚望终于变为现实。当时的和黄成绩显著：和黄从数次的交易中套现近百亿港元，不仅收回了全部投资，而且把“橙子”发展成网络覆盖全国98%人口、拥有250万用户的英国第三大移动电信运营商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“橙”的不俗业绩也吸引了很多同行的极大关注，其中就有德国最大的无线电话业务商曼内斯曼。1999年10月中旬，海外媒体率先透露德国工业界巨头曼内斯曼正在谈判收购和黄旗下电讯公司Orange的消息。就在外界纷纷猜测的时候，李嘉诚在记者招待会上证实了这个消息。谈判过程也较为顺利，仅通过6天的磋商双方就达成一致，成就了这项引起全球电讯领域广泛关注的巨额交易。

“橙”买卖之所以铸就了一个投资神话，这与李嘉诚在团队管理方面的灵活性不无关系。正如引文中所提到的，在整个收购过程中，李嘉诚只有四个要求：收购对象资金充裕、不能因为收购而增加负债、不能因为收购侵害和黄与被收购公司股东的利益、对被收购公司拥有最终解释权。李嘉诚事先并不表明自身的态度，而是让自己的团队充分发挥自己的能力去做判断。在一系列纲领的引导下，让自己的团队抓大放小，灵活处理。

李嘉诚从来不认为自己是一个全能的人，但是他能够自强不息，不断提升自我。这里的自强不息并不是所谓的日日加班和夜夜不息，而是指让自己的思想与时俱进，甚至还要超越时代的某些束缚，具有超前思维。勇于开拓，勇于创新，这是企业屹立不倒的前提条件。

拓展透析

李嘉诚在建立自己的公司之前就一直对自己进行严格的自我管理，即便只是一个小小的职员，他也要求自己力求成为精英。在努力工作的同时，年轻的李嘉诚还不忘在空余的时间里充实自己，阅读书籍一直是他最大的乐趣。成立了自己的公司之后，李嘉诚发现，单靠个人努力已经不能够保证公司的正常运转。于是，他开始尝试着将自我管理延伸至动态管理。

动态管理指的是企业在运转的过程中，管理者根据内外部环境因素的变动来适时地调整企业的经营思路，从而保证企业始终能够适应内外部环境的变化，得到发展壮大。李嘉诚认为，通往成功的路子有很多，模式也多种多样，关键要看哪种方式能够把风险降到最低。动态管理的内部因素有很多，其中比较重要的就是对员工以及整个团队的领导与管理。由优秀的员工所组成的团队是促进企业发展壮大的重要因素，一个好的领导者要像伯乐一样能够选拔出优秀的员工，为企业的发展做出极大的贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在注重对内外部因素进行适时调整的同时，对企业的管理也需要掌握良好的管理艺术。李嘉诚在谈到企业的管理艺术时曾提到杠杆原理，但他对此却显得有些担忧。在他看来，很多企业管理者简单地将这一原理与四两拨千斤画上了等号，认为杠杆原理无非就是叫人学会以小搏大。从某种意义上来说，二者有一定的共同点，即都需要支点进行支撑，但聪明的管理者会根据自身的学识与综合判断能力，从很多看似不相关的事情中找到隐藏颇深的联系，从而精确算出支点的位置，这是取得成功的重要保证。可是，更多的管理者只注意千斤和四两的转化，无视这其中存在的支点，导致二者的转化发生了困难，最终却因为过度扩张而让自身陷入困境之中。

动态管理理念也符合哲学思想。在企业管理中，应该根据实际情况，对具体问题进行具体分析，反对一刀切。2009年8月，检验检疫部门对企业进行分级管理，依照企业信用、质量保证能力和产品质量状况等不同指标，将出口企业分为四种类别，并结合产品风险分级对不同类别企业采取不同的检验监管方式。对质量保证能力强、信用程度高的企业开启绿色通道，可申请“优先办理”等便利措施，对评级较差的企业则采取严格的检验监管方式，以此引导企业诚信自律、守法经营。这与企业经营其实是一个道理，李嘉诚对企业实施动态管理，为的也是充分调动团队的自主能力，提升团队的自我管理能力。

一个企业不是单靠员工与领导者的勤恳工作就能成功，企业的成功更在于领导者的管理水平。在这方面，李嘉诚管理公司的经验就给了我们很好的借鉴。

团队气质：无傲心，有傲骨

我常常跟儿子说，你要建立一个没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时也要努力不懈，携手服务贡献于社会。这不能只是我对你的一个希望，也应该是你对我的一个承诺。

——李嘉诚《管理的艺术》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在上面的引文中，李嘉诚向他的儿子告诫道："要建立没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时也要努力不懈，携手贡献于社会。"这段话被许多人加以引用，但他们却未必能够明白李嘉诚话里的真正意思。后来，针对"傲心"和"傲骨"的问题，李嘉诚做了这样的解释："傲心与傲骨的区别非常大。一个人如果认为自己了不起，就像一杯水装满了之后，一滴水都装不进去，这是傲心。"

一位领导人曾胸有成竹地说："就算你没收我的生财器具，夺走我的土地、厂房，只要留下我的伙伴，我就将东山再起，建立起我的新王国。"这就是团队的力量。在激烈的市场竞争环境中，每位成功的公司管理人几乎都拥有一支堪称完美的管理团队。这些成功的领导人所率领的团队，无论是他的成员、组织气氛、工作默契和所发挥的生产力，和一般性的团队比起来，总有非凡的优势。

增强团队精神是每位领导的必修课。只有强大的团队才能在市场的浪潮中立于不败之地，才能做大公司。而什么样的团队才是强大的呢？李嘉诚说，要建立无傲心有傲骨的团队。

李嘉诚要求自己的团队自尊自爱，绝不允许自己的团队傲慢无礼。在他看来，身在这样的团队中，个人会不知不觉地重塑自我，重新认知个体跟群体的关系，在工作和生活中得到真正的欢愉和满足，而这样的团队才是足够强大的。

20世纪70年代，长实公司召开记者会，邀请与长实有业务联系的公司参加，有一个大公司的外国主管在会议期间表现得非常傲慢无礼，目中无人。

这个外国主管原本答应参加会议，但事到临头，他却回自己的国家去旅行了。这件事情让李嘉诚非常不满。李嘉诚后来亲自找到他，问他："既然答应的事情，为什么又反悔？如果我是你的话，我连觉都睡不着。"

面对李嘉诚的责问，这位外国主管却漫不经心地答复说："I' ll sleep like a baby.（我会像一个孩子一样睡着）"

李嘉诚被激怒了，但他忍住愤怒的火焰，依然非常有涵养地回答他："Sorry, I don't think so.（我并不这么想）"

这件事过后不久，李嘉诚为了保护公司的利益和声誉，就把交易价格提高了50%。结果不到72小时，那位傲慢无礼的外国主管就打来电话，进行协商，请求和李嘉诚面谈。当李嘉诚赶到他们那边的时候，那个外国主管和其他主管纷纷请

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚吃饭。

李嘉诚说："你们是不是还能像一个孩子一样睡着？"他们面带愧疚地说："我们一直都没能睡好。"那位外国主管非常不好意思地向李嘉诚道歉，李嘉诚大度地接受了他的道歉。虽然李嘉诚对这名无礼的外国主管没有责骂，但是他的举动让那个外国主管真心地感到了自己的错误所在。

这正是李嘉诚为自己所说的傲骨和傲心两个词汇做出的完美诠释。建立一个团队，傲心不能有，但一定要有傲骨。傲骨是一种自信，是一种不屈从于他人志得意满下的做人准则。这是李嘉诚一直坚持的准则。

我们正处在一个充满竞争的时代，管理者必须重新界定自己和企业的地位。无论你的企业是营利的还是非营利的，都必须面对高利润企业的高效率竞争，若不对自己的管理原则进行及时反省，随时都有可能惨遭淘汰。

管理者应向部属说明企业竞争力的重要性。强有力的竞争可以促使员工发挥高效能的作用。因此，在对下属的管理中，引入竞争机制，让每个人都有竞争的意念，并能投入到竞争之中，组织的活力就永远不会衰竭。

想要达到这样的目的，企业必须有一份傲骨，让员工都有上进心、自尊心，耻于落后。拥有傲骨是刺激员工上进的最有效的方法，能够让他们坦然面对竞争和压力，发挥出自己的全部潜能。

拓展透析

傲骨一方面的表现是在竞争中不向对手示弱屈服，而另外一种体现则是在不景气的大环境中敢于与整个现实挑战抗争。

很多人都认识马云，而且大多数人都是通过阿里巴巴来认识这位商业奇才的。但事实上，马云创立的第一个网站并不是阿里巴巴，而是中国黄页。当初，中国黄页也是有很多用户的，可是，随着互联网内容的丰富，中国黄页渐渐没有那么大的影响力了。不过，马云并没有想过要放弃，他觉得自己选择做互联网是对的，这条路要坚持下去，如果坚持住了肯定能够成功。不过他也知道，光靠等是不行的，还要想办法找出路，要懂得折腾。

在这种背景之下，马云组建了一个新的团队，阿里巴巴公司由此诞生了。阿里巴巴是一个商业平台，专门供各种企业分享商业信息。它的出现极大地方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

便了各种公司开展业务。以前，想要找到一个合适的客户，需要到处跑，而且还不知道自己将要去的地方是否有自己想要找的公司。可是阿里巴巴出现之后，一切变得方便多了。只要在阿里巴巴网站上输入关键词搜索，就能找到自己中意的公司，上面有地址，也有联系方式，更有公司简介，而且可寻找的范围也扩大了很多。

阿里巴巴一经推出，便赢得了一片叫好。然而，阿里巴巴的成长道路并不顺畅，阿里巴巴创办初期，刚好赶上互联网危机，这对阿里巴巴来说是致命的打击。网络公司的生存线就是客户的点击量，但在当时来看，有点击量，但无法靠这些赚钱。那段时间是互联网的寒冬，很多公司被恶劣的大环境吓坏了，选择了放弃，但马云却不愿意屈服。他坚信互联网的春天一定会到来。他号召阿里巴巴的员工跟自己一起熬，等待冬天过去，春天到来。

纵观马云的创业之路，熬和折腾一直都没有停止过。在别人不了解互联网，不看好互联网的时候，马云和他的团队以一种坚强的精神挺了过来。在这期间，他和他的团队从没有放弃过折腾，一直在不断地进行新的尝试，与当时的环境做顽强的抗争，最终铸就了今天的阿里巴巴。

团队能力：敢于借鉴，不拘一格

> 我读过很多富有哲理的书，儒家有一部分思想可以用，但不是全部。我认为要像西方那样，订立制度，然后结合中西两种方式来做，而不是全盘西化或者全盘儒化。
>
> ——《李嘉诚谈商录》

李嘉诚所做的正是中西合璧，选取中西方最优秀的思想来管理公司。他不但善用身边的人，还极其善于利用西方人的智慧。

任何公司在创立之初，老板都希望自己的员工是忠心耿耿、忠实苦干的人才，李嘉诚创办塑胶厂时就是如此。然而，一旦企业发展起来，并且想要走向世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

界，所需之才就不是这么简单了。有人曾说，如果一直只任用元老重臣，长实的发展很可能会不如今天。的确如此。

20世纪中后期，香港飞速发展，许多香港企业为了和国际接轨，纷纷雇用外国人为他们管理企业。但许多企业面临着这样一个问题，就是外国员工和本土老板无法真正地融洽相处。李嘉诚雇用外国人为他做生意，却并没有与外国人发生什么不愉快。他重用外国人，而且善待外国人。

许多人对李嘉诚重用外国人的做法有质疑，那个时候，还有记者夹枪带棒地问李嘉诚："你的集团雇用了不少外国人做你的副手，是否含有表现华人经济实力和提高华人社会地位的成分呢？"李嘉诚没有动怒，他只是谨慎地回答道："我还没那样想过，我只是想集团的利益和工作确确实实需要他们。"

李嘉诚后来的成功也证明他当初所做的一切选择都是为了工作，并没有个人的私心在里面。在一次谈话中，他谦虚地说道："你们不要老提我，我算什么超人，是大家齐心协力的结果。我身边有300名虎将，其中100人是外国人，200人是年富力强的中国人。"300名虎将中外国人占了1/3，不能不说李嘉诚用人之道之高明。

20世纪70年代初，李嘉诚为了从塑胶业彻底脱身投入地产业，高薪聘请美国人埃尔文·莱斯纳任长江工业总经理，其后又聘请一位美国人帕利昂斯为副总经理，并赋予他们实权。要知道，这两位美国人都是掌握最现代化塑胶生产技术的专家，是希望之光。

在当时的环境里，李嘉诚通过雇佣洋人副手，充分发挥了他们长袖善舞的优势。外国人与国外企业沟通无障碍的天然优势极其容易为公司带来很大的利益，可以使公司在走向国际化的过程中走得更顺更远。

在20世纪80年代中期，当时李嘉诚已控有几间老牌英资企业，这些企业有相当部分外籍员工。为了最大限度发挥他们的能力，李嘉诚采取了外国人管外国人的措施。这一行为直接帮助了李嘉诚的"集团超常规拓展"计划，带动了员工之间沟通和进步，而且起用外籍人员做"大使"，更有利于开拓国际市场与进行海外投资。这样一来，李嘉诚只要做好领航，便能保证整个航程的顺利进行。

据当时有关人员的粗劣统计，在和黄、港灯两大老牌英资集团旗下，留任的各分公司外籍董事长、行政总裁达数十人之多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在李嘉诚的外国人阵容里，特别值得一提的是英国人马世明，他原效力于怡和财团，可以说是李嘉诚的对手。后来他自创事业，开了一家叫作达汶汉姆的工程公司，更与长实有了直接的利益冲突。但是李嘉诚一点也没有计较这些，相反，他十分欣赏马世明的学识与才干，尽力将其网罗在自己手下。

1984年，李嘉诚将达汶汉姆买了下来，将马世明提升为和记黄埔的总经理，负责和记黄埔属下的货柜码头、电讯及零售贸易等业务。此后，又将其任命为嘉宏国际和港灯董事局主席。后来，马世明成为长实系除老板李嘉诚外第一个有权有势，炙手可热的人物。他任和黄总裁9年之久，给和黄创下了许多丰功伟绩。

可以说，李嘉诚不拘一格重用外国人的策略方针，对他的企业起到了稳定军心的作用，更是为打开国际市场奠定了坚实的基础。

拓展透析

一个团队要想在业内开创出一片属于自己的天地，自行钻研是非常重要的，但更多的时候，需要“开眼看世界”，用同行的长处来对照自身的不足，从而获得更大的进步。俗话说，“他山之石，可以攻玉”。腾讯就是一个很好的例子，它依靠的不仅是时代的机遇，更重要的是懂得“借鉴”，用同行的长处来发展自己。

如今的腾讯，是一家非常著名的公司，从某种程度上讲，甚至可以称之为伟大的公司。但在建立之初，腾讯其实并不起眼。提到腾讯，可能很多人想到的都是模仿。确实，腾讯创立之初，就是模仿国外的OICQ的。后来改名为QQ，建立了自己的图标。才算是有了真正属于自己的东西。

最初，腾讯走的是别人的老路。他们将别人的成功模式复制了过来，将之当成了自己想要做的事情，于是便有了最初的发展。不过，起源于模仿的腾讯很快就终止了模仿，开始进行有自我特色的经营。这一阶段，腾讯走的是自己的路。当然，在这过程中腾讯也有偶尔借鉴别人的时候，但也只是借鉴思路，开始融入自己的特色。在这个过程中，腾讯一点点走向成熟，开始用做企业的心态来经营了。

转变了思维模式之后，腾讯进行了很多原创，如QQ群模式就是腾讯的原创。而且腾讯还将很多功能集于一身。如腾讯用一个小小的QQ窗口就集合了其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他公司必须进入到网页才可以得到的很多产品信息。正是因为这种便利性，让他在面对强大的MSN的时候取得了最终的胜利。

古话说“活到老学到老”，在如今这样一个时代，如果没有学习能力，也就等于失去了竞争能力。尤其是管理者和企业家们，如果不懂得学习和借鉴，总有一天会被时代所抛弃的。

团队核心：把自己变成“仁慈的狮子”

> 做人如果可以做到“仁慈的狮子”，你就成功了！仁慈是本性，但如果人家不好，狮子是有能力去反抗的。我想做人应该也是这样。做人要仁慈、善良，但如果人家欺负到你头上，你不能畏缩，要有能力反抗。
>
> ——李嘉诚接受《全球商业》的专访

团队的能力，很大程度上取决于团队领导者的作风。团队的领导者，对于团队的塑造有着至关重要的影响力。一个领导者自身的能力往往会外化到整个团队，也往往会成为团队成员竞相效仿的样板。因此，管理者加强自身塑造，便成为提升团队核心能力的重中之重。

李嘉诚曾经说过这样一句话：“做人如果可以做到‘仁慈的狮子’，就成功了。”狮子是凶狠的食肉动物，在弱肉强食的森林之中，这位独霸森林的国王又怎么会变得仁慈呢？

自企业创办以来，无论世界经济形势走向如何，李嘉诚所带领的团队总能取得成功，顺境时能大步前行，逆境中也能迎难而上。创办塑胶厂，李嘉诚成为“塑胶花大王”；踏入地产业，李嘉诚变成“地产大亨”。虽然未必是产业的先行者，然而李嘉诚却靠着自己多年总结的经商之道，寻找到企业发展的精准支点，在残酷的竞争中坐上“霸主”的宝座。可以说，李嘉诚就是行业中的一头狮子。

2007年12月，李嘉诚在受邀担任客座总编辑时，向读者介绍自己成功的秘诀。李嘉诚谈到了企业管理的各个主要方面，讲了如何才能在这些方面做到最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好。无论是人事还是管理，李嘉诚都有一套自己的独特见解。作为森林之王，狮子不仅需要具备高出其他动物的力量与胆魄，还需要具有高超的猎捕技术。做人也是一样，想要做人上人，那除了保证自己具有良好的素质以外，还需要掌握高明的做事艺术。一代富商李嘉诚正是具备了这些特点，才成为商界中的王者，成为业界的雄狮。

然而，狮子一般的人，就能够成为业界的王者吗？毕竟，狮子在大多数人脑海中留下的印象并不是“美好”的类型，甚至有些令人惧怕。只要一提到狮子，很多人的脑海中立刻就会浮现出一张凶狠的脸、一个血盆大口和几只尖利的爪子。狮子之所以能够成为林中霸王，靠的就是自己的这些天生优势。

弱肉强食是大自然的规律，这条规律同样适用于竞争激烈的商界。成千上万的商家之中，也不乏张着“血盆大口”，只顾“吃肉”的人。他们只在乎自己的利益，为此甚至丧尽天良，像吸血鬼一样地吸食他人的血汗。毫无疑问，这些商人只能一时得逞，但最终会被市场淘汰。

愈是居于高位的人，愈应该持有一颗仁慈的心。仁慈在中国古代就被视为是领袖应该具备的一种美德。跻身商界的李嘉诚也抱持这样的态度。除非是有人对他进行了严重的人身攻击，否则，李嘉诚对任何事情都能以平和的心态面对，不跟他人事事较真。李嘉诚的这种修养就源自他心中的慈悲。在商界打拼多年，李嘉诚诚恳待人、诚心做事，从来都不做亏心的生意。李嘉诚的仁慈就是他身上所具有的品质，李嘉诚的仁慈正是中华民族的传统美德的一种延续与体现。

“仁慈的狮子”不仅仅是李嘉诚给后人的箴言，这简短的5个字也是他总结下来的一笔巨大的人生财富。无论是在商界还是其他行业，作为人上人，作为强者，一定要心存仁慈。李嘉诚虽然身居高位，但他能以平和的心态对待身边的人和事，始终心怀感恩与仁慈。做一只狮子，但不做张牙舞爪的狮子；做一位高人，但不做自视清高的人；做一代富商，但不做没有德行的商人。李嘉诚凭借自己的勇猛、胆识和仁慈，成为商界中受人敬重的“狮子王”。这也是李嘉诚为何告诫后人要做“仁慈的狮子”的原因。

拓展透析

“行大仁慈，以恤黔首，反桀之事，遂其贤良，顺民所喜，远近归之”，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是出自《吕氏春秋·简选》中的一段话，意思是，武王在大败商纣王之后还能够选拔敌国的贤良为己所用，他心存仁慈，气度很大，所以远近的人都来归顺他。回顾历史，我们会发现：越是有成就的人，越是受到人民爱戴的人，越是仁慈。可以说，他们都是“仁慈的狮子”。

公元208年（建安十三年）8月，曹军大举南下，此时荆州牧刘表病危，治下人心惶惶，形势一片混乱。9月，刘表去世，曹操到达新野，其子刘琮瞒着当时屯驻樊城的刘备，举州投降。曹操大军到达宛城刘备才得知刘琮投降的消息，诸葛亮劝刘备乘机吞并刘琮，控制住荆州。但刘备念及刘表情意，没有同意。他也深知单凭自己的力量是无论如何也抵挡不住曹军的，只得南撤江陵，以作权宜之计。荆州军民对刘备颇有好感，纷纷随之南撤，连刘琮的部下也多愿跟从，因而队伍越聚越大，等到达当阳时，“众十余万，辎重数千辆，日行十余里”。而曹军最慢也日行三十里，况曹军先锋多为骑兵，不日即可追上行动缓慢的刘备军民。眼看敌军逼近，有人劝刘备：“宜速行保江陵，今虽拥大众，被甲者少，若曹公兵至，何以拒之？”刘备说：“夫举大事者，必以人为本，今人归吾，吾何忍弃去！”就这样，刘备仍与众人缓慢南行。

刘备对于“仁”有着比一般人更为深刻的体验，不管这种体验是出于内心的自觉还是形势的需要。正如刘备自己说的那样，“操以暴，吾以仁……每与操相反，事乃可成”。这段话可以概括为刘备的为政为人之道，取胜成功的秘诀。放到如今这样社会，是否可行呢？三星公司为我们作了说明。

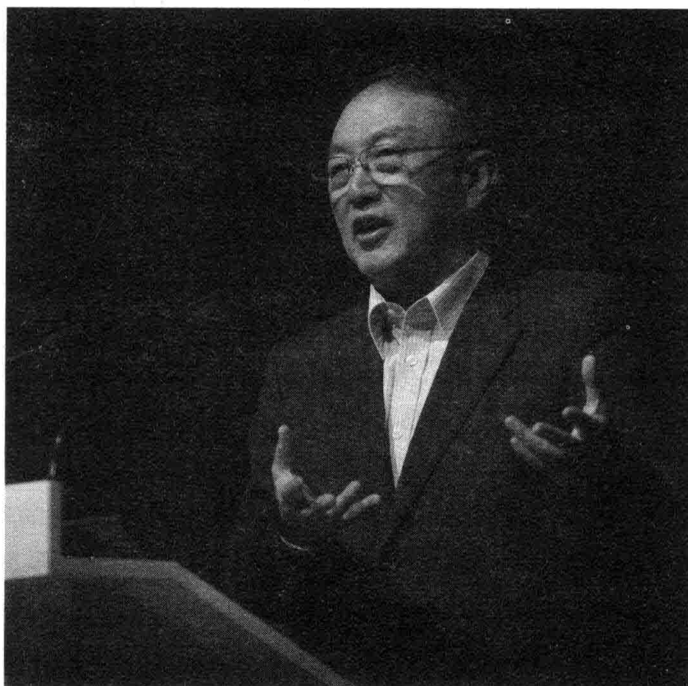
韩国三星公司为什么能成为当今世界一流的企业？这要归因于三星李健熙会长十多年前的一次讲话。他的讲话以及关于企业变革的阐述后来浓缩成了5万字左右的《三星新经营》小册子。这个小册子堪称“三星蓝皮书”，其中提到了“三星宪法”，这是“三星蓝皮书”的灵魂思想，着重强调了人性美、道德性、礼仪规范和行为规范。三星认为，相比企业自身的业绩来说，它们更加重要，而且必须遵守。李健熙认为，不成为一流企业，就难以在当今的社会中生存下去，而要发展成为一流企业，最迫切的课题是恢复人性美和道德性。正是因为李健熙带头奉行这个准则，于是整个团队竞相效仿，最终在整个公司形成了这样一种良好的精神气质，由此成功地推动了三星的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part2

公司不是真正意义上的家

——联想创始人柳传志的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

物质激励是第一位的，也是长期的

关于激励方式，我在这里主要讲物质激励，当然对联想最有特色的就是认股权证。认股权证与刚才讲的35%的分红权不是一回事，那个是控股公司的，这个是上市公司的。根据香港联交所的规定，公司10%的股份可以拿出来做认股权证，作为期权奖励员工。现在我们有74亿股，10%就是7.4亿股，这是一个很大的数量。

——柳传志《怎样做个好总裁》

员工激励是企业的永恒话题，是企业长盛不衰的法宝！在柳传志看来，员工激励机制是企业“好的运行机制”的核心。联想的激励机制主要包括两个方面：物质激励和精神激励，而在柳传志看来，物质激励是第一位的，也是长期的。

在联想，物质激励主要包括4个方面：

第一个方面是薪金。联想薪金的发放方式是国外通用的一种叫CRG（Corporate Resources Group）的方式，强调制定薪金要公平、公正和公开。在一个企业里面，有很多种职能，比如搞研发的、搞销售的、搞人事管理的和搞财务的等。什么样的研发人员跟什么样的财务人员、什么样的人事部人员应该在同一等级呢？CRG划定了不同职能的人所处的薪金等级。在此联想考虑了很多因素，比如，有两个子公司的不同员工，都负责销售，或者都是公关部的经理，那么在制定薪金标准时还要考虑公司大小、公司覆盖面等因素。

第二个方面是奖金。联想的奖金有3个影响因素，一个是集团的效率，一个是员工所在部门的效率，一个是员工个人的表现。因此每个人的奖金就会有不同。比如做研发的和做销售的，做销售的可能六七成的奖金决定于个人表现，其他的则由他所在部门的效率决定，而做研发的50%～60%由部门和集团的效率决定，这个比例甚至占到70%～80%。

第三个方面是福利。联想遵照国家规定标准给员工发放福利，包括社会保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

险、住房公积金，等等，但联想对福利采取取高不取低的态度。什么叫作取高呢？像住房公积金，国家规定的公积金额度是工资的4%～8%，联想采取的就是8%。

第四个方面是股权。“给员工认股权”是联想最为成功的物质激励。通常来说，股权激励主要针对高层，因为企业稳定性最高的人才是高层管理者。但在联想，普通的员工也能拿到股份，虽然不多，但也起到了兼顾作用。

拓展透析

“激励”一词，《辞海》解释为“激发使振作”，即激发人的动机，诱导人的行为，使其产生一种内在的动力，朝着所期望的目标努力的过程。

世界上的成功企业，都是靠人奋斗出来的，员工的素质和活力是企业前进的根本推动力。成功的企业家在经营实践中认识到：只有将企业的总体目标与员工的个人目标良好地结合起来，激发员工的工作热情和内在潜力，使之奉献出自己的智慧、才能，富有责任心地去努力、去创造、去革新，企业才能生存、发展和走向辉煌。而这就需要企业建立良好的激励机制，尤其是良好的物质激励机制。

腾讯高级副总裁、人力资源负责人奚丹说：“人不是雇员，也不是生产力，而是腾讯最有价值的资源，是腾讯的第一财富。”奚丹刚加入腾讯时，公司刚刚上市，有两件事让他颇感惊讶，其中一件就是腾讯的全体员工都配有期权。这在那个年代很罕见，“这是在制度上捆住员工一起做事的心态”。

2001年8月的一个下午，陈一丹召集腾讯的创始人开会。陈一丹将手上拿的一叠白信封一个一个地发到大家手上。这些信封里装着一张纸，上面写满了英文和数字。陈一丹说了一番话，解开了大家对这封信的疑惑：“我们腾讯在未来的一天是要上市的，这是大家的期权，每个人要交一元钱，必须是一港元。”

在当时，上市、期权，对腾讯的几位创始人来说，还很陌生和新鲜。但经过了3年的努力，腾讯的上市之梦终于不再遥远。2004年4月腾讯向香港联合交易所递交了主板上市申请，腾讯公布的招股价每股为港币2.77～3.70元。

可以说，腾讯具有一种自发的行进动力，几乎所有人都沉浸在辛苦却狂热的工作氛围中。而让员工心无旁骛的原因是，腾讯的物质激励帮他们解决了大部分“世俗”的问题。

生存是人最基本的需求。在业界，腾讯一直以高薪著称。奚丹说：“腾讯员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的收入应该和腾讯在业界的地位相匹配。”每年，人力资源都会对各岗位的薪酬水平做调研，并给出相应的调薪方案，让腾讯的薪酬在行业里始终保持竞争力。对员工来说，他们只需努力工作，自然就会获得满意的收入，也就无须为此患得患失。

让优秀的企业管理者成为主人

我个人的深刻体会是，一个企业如果要成为百年企业的话，是需要有真正的“主人”的。

——柳传志在“中国管理研究国际学会2012年会议”上答记者问

2007年8月，神州数码在香港联交所发布公告称，赛富投资基金、弘毅投资（由联想控股）、IDG技术创业投资基金3家收购方，联合另一家境外公司KIL（神州数码总裁郭为全资拥有），分别购买了联想控股和基金股东GA原来在神州数码中持有的29.60%和13.34%股份，神州数码总裁郭为通过其全资拥有的KIL公司，间接持有神州数码10.29%股份，跃升为公司第三大股东。

2011年6月17日，联想集团宣布，联想CEO杨元庆已经从联想控股处购得7.97亿股联想集团股票，其个人持有的联想集团股票占联想集团已发行股票的份额从原来的0.7%增至8.7%。

对于此次杨元庆大幅增持联想股票，业内人士认为，让管理层成为最大股东，这是柳传志公平对待杨元庆和郭为、让他们成为企业主人的举措，而当事人杨元庆则表示，“非常感谢柳总（柳传志）和联想控股支持我做企业的主人”。联想控股发言人桂琳在接受凤凰网科技连线时也表示，此次售股是为了加强联想集团管理层与公司整体利益的一致性，同时也表明联想控股对联想集团管理层的表现“非常满意”。

其实，郭为大幅持有神州数码股份、杨元庆大幅增持联想股票，都离不开柳传志的大力支持。柳传志认为：“我和我的同事是联想控股的主人，我们才会不停地根据情况进行战略转移。所以，要给舞台，让他们从物质到精神都能够成为这个部门的主人，你的事业才能真正做大。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

柳传志曾说："对一些民营企业来说，老板把这个企业办到一定程度，当你真要继续往大办的时候，有两种做法，一种当然就是自己接着做，一种就是请职业经理人。而当职业经理人的价值观跟你相同，德才兼备的时候，老板如果有这个心胸的话，最好把他也变成主人。"

在当今社会，企业之间的竞争归根到底其实就是人才的竞争。人才来源于企业的员工，而高层管理者是人才中的人才，精英中的精英。作为领导者，只有为企业优秀的管理者提供更好的平台，才能促使这些精英为企业奉献更多的力量。但是，很多企业领导者看不到这一点。不少企业领导者总是抱怨自己的管理人员素质太低，或者抱怨他们缺乏职业精神，对工作的积极性不高。实际上，他们最需要反省的是，作为领导，他们为这些管理人员付出了多少？他们为这些管理人员做了一些什么服务？正是由于他们对管理人员利益的漠视，才使得很多企业优秀的管理者觉得企业不能帮助他们实现自己的理想和目标，于是不得不跳槽离开。

作为企业领导者，要时刻把企业优秀的管理者当成企业的合伙人，而不是企业的螺丝钉，领导者要和企业优秀的管理者结成像盟友一样的合作伙伴关系。同时，领导者要相信自己的管理人员，相信他们可以带领企业一路向前。在信任的基础上，要给予他们最大的管理权限，同时在他们管理企业的时候不要去横加干涉，让他们能自由发挥主观能动性。如此，高层管理者就会感觉到被尊重，他们的工作激情会被点燃，而有了更高的管理权限，他们在管理企业的时候就可以放开手脚，把所有的本领都拿出来，发光发热。

要让企业优秀的管理人员成为公司的合伙人，即成为公司的主人，最直接见效的方式，就是通过股份合作制的形式，使管理者可以实现成为企业股东并管理经营企业的理想。股份合作制这一企业形式，反映了企业制度中资合与人合的双重特点，作为一种企业形式，在企业中被采用得越来越多。

把员工的追求和企业的发展融合起来

总结一下联想获得成功的要素，除了在运作层面把握住的几个要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点、在管理方法上处贯彻了联想的“管理三要素”之外，我们还形成了自己的核心价值观：即把个人的追求融入企业的长远发展之中。正是这个核心价值观，为我们提供了持续发展的强劲动力。

——柳传志《缔造联想：网络的中坚力量》

在柳传志看来，以人为本的核心价值观的意义，就是能把企业员工的追求和企业的长期发展融合到一起。如何融合到一起？这需要区别对待。

在一家企业中，员工主要分为3个群体：经理班子成员、中层管理人员以及流水线上的雇员。企业家所面临的难题就是如何调动这3个截然不同的员工群体的积极性。柳传志认为，企业家对每个群体有不同的期望，而不同的员工群体也需要采取不同的激励方式。

1.企业的经理班子要有主人翁意识。许多国有企业面临一个特殊的难题：它们无法给高级管理人员分配股份。联想采取了一种不同寻常的方式，即改革所有权结构，使联想成为一家合资企业，这样就可以给所有的经理班子成员分配股份。另外，高级经理需要得到认可，所以联想为他们提供跟媒体对话的机会。也正因如此，长久以来，联想没有一位高级经理跳槽到别的公司。

2.中层管理人员希望升职，成为高级经理，所以他们往往会积极地应对挑战，抓住机会磨炼和展示自己的才能。联想给中层管理人员确立了很高的标准，并允许他们自己做出决策并予以执行。如果工作表现出色，他们就会得到非常好的回报。

3.流水线上的工人需要稳定感。如果他们工作认真勤勉，就可以得到提前制定的奖金。联想还把小组的工作成绩与公司或部门挂钩，把个人的工作成绩与小组挂钩。例如，联想有时会让小组来决定如何分配全组得到的奖金，公司只提供总的指导方针。

为了更好地了解员工的追求，联想集团在2002年开始引进了美国盖洛普咨询公司的“Q12——工作环境建设测评与管理系统”。这是美国盖洛普公司经过60余年的研究，在调查了几十个行业的数百家公司，访问了近8万名经理，上百万员工，询问了1000多个问题后，运用先进的分析方法和严格的科学检验手段，总结出的12个核心问题——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Q1.我知道公司对我的工作要求。

Q2.我已备好我的工作所需要的材料与设备。

Q3.在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事。

Q4.在过去的7天里，我因工作出色受到表扬。

Q5.我觉得我的主管或同事关心我的个人情况。

Q6.工作单位有人鼓励我的发展。

Q7.在工作中，我觉得我的意见受到尊重。

Q8.公司的使命或目标使我觉得我的工作很重要。

Q9.我的同事们致力于高质量的工作。

Q10.我在工作单位有一个最要好的朋友。

Q11.在过去的6个月内，工作单位有人和我谈及我的进步。

Q12.过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。

通过管好这12个问题，来充分满足员工4个方面的激励需求，即从“我的获取”“我的奉献”“我的归属”，最后到“我的成长”，以达成员工与组织的“共同成长”。

结合Q12，联想集团专门对经理提出选择人、要求人、激励人、培养人、评估人5项核心管理能力的要求。

选择人：选拔才干。选拔人时，重在选才干，而不仅仅看经验、智力或决心。

要求人：界定结果。提出要求时，重在界定正确的结果，而不是正确的步骤或程序。

激励人：发挥优势。激励人时，重在发挥优势，而不仅仅是克服弱点。

培养人：因才施用。培养人时，重在帮助他了解自己的才干从而帮助他寻找最适合的位置。

评估人：面向发展。评估下属的工作表现时，要更多地肯定以进一步激发他们自我发展的潜力，而不仅仅是打分排序。

根据这5项能力要求，联想开发了与“管理核心五任务”对应的管理培训课程，并组织各级经理参加此项培训。

正是通过这些做法，联想把员工的追求和企业的发展真正融合在了一起，激发员工积极向上、努力工作，这才有了如今日益辉煌的联想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

在知识经济时代，作为管理者，必须深入反思和转型，因为管理对象已发生了巨大变化，管理手段也必须及时跟进。对员工的管理，必须建立在人本主义的基础上，员工需要得到管理者的关注，需要管理者以一种平等友善的态度与他们交流和沟通。对员工的管理，将会引起一场管理革命。如果稍微观察一下，就会发现，微软或谷歌的管理模式正逐渐趋向生活化，更加贴近人性，更符合人的需要。而这种模式也将成为公司未来普遍的管理模式。

那么，什么才是以人为本的管理方式呢？就是让员工得到充分的自我发展的机会。

万科在王石的倡导下，一直奉行“创造健康丰盛的人生”的价值观。万科尊重员工的隐私权、选择权，保障员工有均等的机会。依照王石的理念，万科对员工的期望是“健康工作、事业成长”。

万科从创立到现在，一直秉承尊重员工的企业文化。万科尊重员工选择生活方式的权利，尊重员工在公司内部调动的权利，尊重员工选择工作地区的权利，充分理解和尊重员工。

万科一直处在发展中，公司业绩每年都保持稳定的增长。在公司发展的同时，万科也为员工提供了众多的发展机会和广大的发展空间。万科投入大量资金为员工提供培训机会，目的是帮助员工学会必要的技能，紧跟时代的步伐，做到与公司共同发展。正如王石所说的：“我们认为要让文化水平比较低，从农村来的这些打工妹，懂得如何进行第二职业的转换。我们开办了职业技能培训中心，进行第二职业的培训，资助基层员工学习技能，帮助他们开辟新的职业通道，还对他们的子女就学提供帮助。”

万科对待员工，就像是对待朋友一样，万科甚至愿意帮助员工找到自己最喜欢干的工作。很多人选择到万科工作，也正是因为万科这种包容的态度。在万科，每个员工的付出都能得到相应的回报，他们的才能也都能得到最大限度的发挥。

万科正是因为关注了人，实行“以人为本”的管理方式，才得到了长足的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己

对经营者、管理者而言，需要就是他们的兴趣，他们必须按需要去挑战自己。管理就是要学会学习与调整，给他人创造适合发展的环境。像我们这种做管理的人，要相信自己是能改的，而且必须要求自己去改，改不了就成不了大事。

——柳传志2006年11月接受《东方企业家》的采访

人们常说：“兴趣是最好的老师。”因此，人们往往会去挑自己感兴趣的事情做，在“最好的老师”的帮助下，进步会很快，事情也能做得更好。而在柳传志看来，作为企业的经营者、管理者，不能只是挑自己感兴趣的事去做，而要根据市场的需要调整自己。因为需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己。

作为柳传志的接班人，联想集团董事长杨元庆就是一个秉持“需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己”理念的人。杨元庆高中时一直对文科很感兴趣，做着文学梦，喜欢写小说，但最后他却上了科技大学；他学了计算机专业，毕业后去了联想集团，对研究开发感兴趣，却又做起了销售。大家都很佩服杨元庆，他居然能学好自己不感兴趣的专业，做好自己不感兴趣的工作。

2002年，联想在“产品”上获奖连连：消费电脑荣登全球三甲、商用电脑跻身全球六强、IA架构服务器（指采用英特尔处理器，IA即Intel Architecture）则上升到第七名，在9月份的美国英特尔信息技术峰会上，联想商用、家用电脑双获“PC创新设计大奖”。同年，联想还新发布了天骄、天瑞系列双模式家用电脑，向PC与家电的融合大大迈进了一步。然而，在NC（网络电脑）、Tablet PC（平板电脑）等新形态产品开发上，联想似乎慢了半拍。

对此，杨元庆说：“我有信心这么说，如果市场的确有这种需求，我们大概能够在两到三个月之内就推出能够满足要求的前台NC产品，但是我们推不推它的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前提是市场有没有需求，用户有没有需求……NC不是一个什么新概念，大概7年以前就有NC的概念了，但是实际上到目前为止也还没有一个非常清晰的产业模式……而且联想认为，NC要能够推广成功，仅靠前台的网络终端是不够的，更重要的是整个产业链的配合。”在杨元庆看来，这种强大的“后台支撑”，包括高性能服务器、存储设备、应用开发和推广等能力，甚至还包括要有网络带宽、安全机制等方面的保障。

由此可见，杨元庆是真正能做到“按需要去挑战自己”的人，也正因如此，他才能带领联想集团按市场导向取得发展。

拓展透析

兴趣是工作的最大动力，但完全按照兴趣来工作的人，毕竟是少数。经营企业也是如此，管理者不能完全按照自己的兴趣来做企业，而要按照市场的需要来做。柳传志所说的“按需要去挑战自己”，其实就是现代企业界流行的“以顾客需求为中心”的管理方式。艾龙·马斯科在电动汽车上之所以能够占尽风头，打败丰田、通用等大公司，就在于此。

丰田、通用等大公司在资金、技术人员和其他资源上虽然都远胜特斯拉，可斯拉牢牢把握住了顾客的需求，即便其Model S车型的售价是竞争对手的两倍，却仍然是目前最畅销的电动汽车。

特斯拉的研发者主张倾听顾客的意见，为顾客的需求和愿望提供解决方案。每一年、每个季度，甚至每个月，他们都在琢磨如何改进其产品。特斯拉舵手马斯科主张从原始客户那里学习经验，从中找出市场增长的瓶颈和改进方向，尽管别的大公司经常嘲笑这类客户是怪人。

特斯拉加大投资，促进产品改进，其产品市场也因此一天天变得广阔起来。消费者对电动车充电行驶距离的忧虑一度形成了“里程焦虑”，为了解决这个问题，特斯拉不仅改进电池技术，还计划建设一套覆盖美国和加拿大的充电站网络。依靠特斯拉的充电站，驾驶员可以在30分钟的快速充电后行驶200公里以上。车主们曾抱怨充电时间超过30分钟，特斯拉就开发出90秒内更换电池的服务，让车主们在几分钟内即可重新上路。正因如此，特斯拉的Model S车型开发取得巨大成功，2013年《消费者报告》为其评了99分，是迄今为止该杂志评分最高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的电动车，也是有史以来得分最高的一款汽车。

管理者应该意识到，忽视顾客和市场的需求，很容易陷入创新困境。很多大企业对顾客的需求不屑一顾，结果导致顾客满意度越来越低。因为顾客从一个解决方案转移到另外一个的过程不是循序渐进的。“思想保守”的公司在市场骤变后，会因迷茫和落后彻底被抛弃。

实际上，市场上除了以客户需求为中心不变之外，其他的一切都是很容易被改变的，毕竟市场的主导权永远掌握在顾客这个上帝手中。如果管理者不能认识到这一点，就只能被市场和管理的规律所抛弃，最终走向没落和失败。

目标重要，执行更重要

> 联想的成功跟我有一定的关系，但不是全部。我先给自己树立一个高远的目标，就是坚决要把联想做成一个百年老店，并且坚定不移地向这个目标前进。接下来就是执行。在这方面我是非常重视的，用“船和桥”来打个比方，如果过河是目标，就要想清楚手段是什么，是需要造桥，还是需要造船。这实际上就是执行方面的事情了。我非常明白该做什么，该怎么去做。
>
> ——柳传志在联想20周年纪念大会上的讲话

联想最为人称道的就是它强大的执行力，这与柳传志所受的军事教育是密不可分的。联想最津津乐道的就是其每年都要举办的全国市场活动，这个活动每次都是几百个城市同时举行，足见其强大的运作和控制能力。这种以高效运作体系为基础的执行力，也正是联想在PC市场崛起乃至保持霸主地位至今的最重要的杀手锏。

2009年，45岁的杨元庆在重任联想集团CEO时曾说：“我对自己充满信心，我相信自己能比任何一个竞争对手的CEO都做得更好。”事实也是如此：从财报业绩的地域构成看，联想在2009年中国区第二季度的综合销售额为20亿美元，比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上一年增长9%，占集团全球总销售额49%；联想在新兴市场的综合销售额为6.18亿美元，占集团全球总销售额15%；联想在成熟市场的综合销售额为15亿美元，占集团全球总销售额36%。这都表明，联想在重组过程中以中国为腹地恢复元气的策略大见成效，并进一步巩固了其在中国市场的领导地位。短短几个月的时间就能使联想在金融危机的影响中扭亏为盈，联想内部的高执行力居功至伟。

要知道当时联想在国外销量的增长，是在全球大部分新兴市场和成熟市场的电脑需求疲软背景下取得的。如拉丁美洲、俄罗斯和土耳其等新兴市场销量，整体行业下降8%，而联想销量却比往年上升10%；在西欧和北美、澳大利亚、日本和新西兰等成熟市场，联想也取得强劲增长。对于联想这一时期的出色表现，柳传志认为其原因是："我认为这证明了既定战略是正确的，并且执行到位。"

"从CEO到COO，联想有8个人的领导集体在决策，从虚到实把各个细节想透彻，特别是在执行能力方面值得称赞。"柳传志表示，"一个企业执行力强不强，关键在企业文化。联想曾经是一个管理基础扎实的公司，以后仍将是管理基础扎实的公司。"

柳传志始终认为，下属执行力的强弱取决于两个要素：第一是下属的能力，第二是下属的态度。首先，下属没有工作能力是不可能按照领导的要求完成工作任务的。其次，下属的态度是决定下属执行力的一个重要因素。这里重点说一下对于态度不佳的下属，管理者如何管理。要知道，一个人的工作态度跟个性息息相关，并不是上级领导大声呵斥几句就可以改变的。所以管理者千万不要心存幻想，认为每一个下属都能够通过苦口婆心的思想教育而改变工作态度。要让态度不佳的员工也具备执行力，柳传志认为管理者应该从3个方面入手：一是明确下属的工作目标。管理者在布置任务时，一定要明确指标所期望达到的结果和所期望完成的时间，并与下属就此达成理解，只有做到这一点，执行力才有可能实现。二是督促下属制订工作计划。在工作计划中，员工需要明确地说明他在哪天需要完成什么工作，在什么时间会有阶段性或突破性的工作成果。三是学会检查下属的工作。

拓展透析

执行力一直是一个热门话题。执行力是指企业贯彻落实领导决策、及时有效地解决问题的能力，是企业管理决策在实施过程中原则性和灵活性相互结合的重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要体现。很多公司的总经理一说到公司内部管理问题，都不约而同地会提到执行力，都觉得执行力不强是制约公司发展的重大瓶颈。

在管理者看来，企业执行力一般是指部门或个人理解、贯彻、落实、执行企业决策的能力。提到执行能力对于企业的重要性，会有一大批企业的光荣事迹加以佐证。而社会上人们对于执行力的普遍认识是，说到不如做到。

在西方的管理大师们看来，执行力这个概念相当于将战略规划后的所有管理职能全部杂糅在一起。简单来说，就是以结果为导向和标准，达到标准就是执行到位，否则就会受到相应的惩罚。

下面是一些所谓执行力课程中所讲授的如何提高执行力的方法：

1.主动工作

要提高个人的执行能力，必须解决好“想执行”和“会执行”的问题，把执行变为自动自发的行动。有了自动自发的思想，你就可以扫除工作中的一切挫折。工作中，我们在执行某项任务时，总会遇到一些问题，而对待问题有两种选择：一种就是充分发挥主观能动性想方设法解决问题，千方百计消灭问题，结果是圆满完成任务；一种是面对问题，一筹莫展，结果是问题依然存在，任务也就不可能完成。

2.敢于负责，注重细节

工作中无小事，工作就意味着责任，责任是压力，也是努力完成工作的动力。工作的意义在于把事情做对做好，最严格的标准应该是员工主动设定的，而不是别人要求的。因此提高执行力就必须令员工树立强烈的责任意识，养成认真负责、追求卓越的良好习惯。

3.永不放弃

永不放弃是指在工作中具有挫折忍耐力、压力忍受力、自我控制力。永不放弃表现为坚定的意志，对目标的坚持，无论遇到多大的困难仍要千方百计地完成工作。

承诺要说到做到，规章制度要认真执行

联想的带队伍由5个方面组成，第一是企业的架构，第二是规章制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度，第三，企业文化，第四，激励方式，第五就是培育人。我简单说两点吧。一个说规章制度，一个是企业内部的一些原则。我特别想强调的是，诸位将来做事的时候，如果要定规章的话，要先简后繁，规则不定则已，定了一定要做到。

——柳传志《怎样做个好总裁》

联想是一个特别注重要说到做到的公司。联想的每年预算都能基本完成，因为各个部门的负责人都很清楚：制定指标时要把最坏的情况考虑进去。而联想“说到做到”的优良传统，是从柳传志身上继承下来的，也是柳传志对联想每个员工提出的要求。

对于为什么会要求联想人“说到做到”，柳传志的解释是：“这一点实际是在部队里面学的。军队的执行能力融入我的血液中。我在科学院的时候，科研人员完不成任务时，特别喜欢强调之前遇到的困难。军队不讲这个，军队只讲功劳，不讲苦劳。为了达到预定目标，要把最坏的情况想清楚，这样才可能达到总目标。我最怕的就是员工或者是骨干层顺着我的心思说话，我说行大家就说行，万一实际做下来以后真的就不行，那就毁了。所以，要做到求实，就一定要从各个角度上让员工把话说出来，而且能够做到。”

柳传志曾到公司欧洲区访问，发现以前CEO给员工定目标时，员工明知无法实现也不表达不同意见，最后变成一种“文化默契”。联想接手后，提出“说到做到，想清楚再承诺，承诺后要做到”，结果公司每次都能达到并超过预定的目标，整个公司的精神面貌也发生了根本改变。

基于“说到做到”这一点，联想还总结了一个5P原则，作为核心价值观的内核：

We PLAN before we pledge.想清楚再承诺。

We PERFORM as we promise.承诺就要兑现。

We PRIORITIZE company first.公司利益至上。

We PRACTICE improving everyday.每一年每一天我们都在进步。

We PIONEER new ideas.敢为天下先。

“说到做到”也被柳传志视为以身作则的一个重要表现。在2012年北京的一次论坛上，由于北京的交通堵塞，参会时间难以保证，作为嘉宾致辞的柳传志干

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

脆自掏腰包，头一天晚上就住进了论坛所在的宾馆。然后，在上午简短的致辞后匆匆离去。

在柳传志看来，答应过别人的事情，说过的事情，必须做到。时至今日，“说到做到”可谓联想企业文化的精髓要义。正如柳传志在接受某次采访时所说：“我们靠的是说到做到赢得了我们大股东——中科院领导的信任，才有了今天让经营者充分施展的舞台；我们的领导班子靠的是说到做到赢得了广大员工的信任，才形成了这支拖不垮、打不烂的坚强队伍；我们的企业靠的是说到做到赢得了广大用户和合作者的信任，才有了今天的市场份额和继续上进的基础。”正是柳传志倡导的这种“说到做到”的精神，让更多人相信和支持柳传志，也带动着联想集团的发展。

拓展透析

企业除了要靠企业文化管人外，还要靠硬性制度来管人，也就是说企业要有成熟的规章制度，让员工在工作中有章可循。柳传志就因迟到被罚站过，而松下公司创始人松下幸之助也是一个有法必依、令出必行的人。在他的严格管理下，松下公司的管理者都能严格遵守纪律，决不徇私舞弊，公司内部也因此形成了一种严谨的工作作风。

松下公司曾经开除过一名员工，尽管这名员工的工作能力非常强，其他各方面的表现也都很优秀，但公司人事部依然坚持开除了他。

这名员工入职时已经36岁了，但为了获得这个工作机会，他将自己的年龄改小了一岁。因为在招聘要求里，其中一条是年龄不能超过35岁。

知道这件事后，人事部经理对这名员工说：“如果当初你肯坦诚地告诉公司你的实际情况，鉴于你的工作能力，我们会考虑破例录取。但是，现在很遗憾，你已经触犯了公司的纪律，我们必须请你离开。”

规定不可以做的事就不要做，这是一个员工应该具备的基本素质，也许正因为能够严格地执行公司制度，松下公司才能取得今天的成就和地位。在松下公司，即使是总裁本人违反纪律，也将受到严厉的处分。松下幸之助本人就因为一次迟到被扣发了全月的薪金。松下幸之助以身作则，严守公司的规章制度，即教育了松下公司的员工，在日本企业界也引起了很大的反响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正是靠着这种无情管理制度，松下公司才有了今天的成功。

所谓无情管理，就是按规章制度严格管理，不讲情面。意思就是说，在制度面前人人平等，唯制度最大，唯制度最高。无情管理既能使企业的规章制度得到有效的维护，又能使管理者获得大家的信服，从而万众一心，共谋企业的长远发展。

处理不同意见，先谈最高原则

关于班子内有不同意见的问题。班子里有的时候会有出现意见不统一的情况，假如班子里面有7个人，分成两边，一边4个人，另一边3个人，这种情况非要靠投票去解决问题总不太好。这时候我觉得要注意一点：把话从根上说起，从原则的地方说起。从根上把问题想清楚以后，具体问题还是好解决的，这个我们也试过。如果问题一时想不清楚，就换到更高的原则角度上去考虑，这是第二点。

——柳传志《怎样做个好总裁》

圣人孔子曾说：“君子和而不同，小人同而不和。”意思是说，君子可以与他周围的人保持和谐融洽的关系，但他对待任何事情都会经过自己的独立思考，从来不愿人云亦云，盲目附和；小人则没有自己独立的见解，只求与别人完全一致，而不讲求原则，但他并不能与别人保持融洽友好的关系。在柳传志看来，在一个企业里，员工因为个性不同，价值观不同，习惯不同，在对待同一件事情时会产生不同的看法，是很正常的，但一定要做到“和而不同”，而不能“同而不和”。

而要在“和而不同”的基础上，将大家的观点引向同一个方向，柳传志的做法很简单：“遇到重大问题有不同意见，两边比例还差不多时，怎么办？方法是先谈原则。第一把手先一个一个谈话，不要谈具体的事，要谈有关此事的最高原则。比如制定工资的问题，要先谈定工资是为了什么，是为了某些人之间的公平，还是为了让企业更好地发展，到底哪个先哪个后。把大原则定下来以后，再一步步定小原则，再谈具体问题，就好解决了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在联想，柳传志训练年轻人搭班子、协调作战能力的一个做法，就是把一些可塑性的人才集中到总裁办，把总裁室需要决策的项目拿出来集中讨论。在总裁办，经常可以看到柳传志针对一个问题，不厌其烦地和大家争论。他把这种讨论叫作“把嘴皮磨热”。每年总裁办成员的大多数时间都花在磨嘴皮子上。柳传志认为总裁办这些成员将来极有可能要管理整个公司，提前把大家聚合在一起议事，让彼此的脾气禀性和价值观逐步融合，才有可能打造一个团结坚强的班子。

柳传志在解决联想认股权证问题时就是采取的“把嘴皮磨热”的讨论方法。当初，对于认股权证给什么样的人、不给什么样的人，是全员持有还是骨干员工持有，领导班子里有不同的意见。大家一起分析，到底认股权证是用来干什么的？认股权证主要是为了激励员工，让企业有更好的发展。那么是骨干员工起的作用大？还是一般员工起的作用大？当然骨干员工起的作用大，因此，就应该有一个倾向。但是没有一般员工行不行呢？不行，因此普通员工也应该有，只不过比骨干员工少一点。柳传志由此确定了一个处理事情的准则：凡是问题想不清楚，就要转换到更高的一个角度去考虑，要从事情的最高原则也就是最根本原则上去考虑，抓住问题的核心，真正解决好这个问题。

拓展透析

团队里的人个性不同，习惯不同，价值观也不同，所以团队成员之间的冲突时有发生。然而，并非所有的冲突都是坏事，有时候不同的观点彼此激荡才能迸发出改进的火花。如果有一天团队中的人们都可以自由表达自己的心声或好恶，不把冲突视为一种“毒瘤”而是当作一种健康的表现时，整个团队必会因为多元化而受益。

冲突虽不一定都是坏事却忽略不得。它听之无声，看之无影，却以一种无形的力量影响着人们的一举一动，如果处理不妥，就会导致团队成员流失，绩效下降。所以必须高度重视团队中的冲突。

德国心理学家柏格曾做过一个实验。他带领12个10岁的男孩子一起外出游玩，并把他们分成两个相对独立的小组，各个小组内部通过互动活动，人际关系变得非常融洽。接着柏格分别向他们传递出另一个小组对他们评价不好的信号，使两个小组互生嫌隙。

当冲突明朗化后，柏格又开始尝试各种方法让他们和好，如分别对每个小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组说对方的好话，邀请两组的孩子一起吃饭、看电影，让两组的组长坐下来讲和等，但均以失败告终。他们要么是拒绝这些信息，要么就故意对抗，关系变得十分紧张，他们甚至对柏格让他们坐在一起的邀请十分不满。

之后柏格故意弄坏了乘坐的车子。因为两个小组成员的年龄很小，力气不足，他们必须同心协力才能把车子推回去。两个小组的孩子最终完成了任务，也通过这次友好合作，彼此之间加深了了解，关系也终于变融洽了。

这个实验为如何解决团队中不同小集体之间的冲突，提供了一个很有效的方法：为他们设置一个共同的目标，促使他们加强合作，以此来增进他们对彼此的了解，化解误会和纠葛。

在企业中，管理者不能消除冲突，但可以引导冲突，寻找冲突的正面效应，把恶性冲突变成良性的、积极有益的。如果能做到这一点，就能给企业和个人带来积极的结果。

盛田昭夫担任索尼副总裁时，与时任董事长田岛道治有过很多次冲突。

田岛道治负责皇室事宜，是位公司的老派重臣。当时，盛田昭夫的很多意见都与他相左，而且经常是明知田岛道治会反对，仍坚持不退让。有一次田岛道治实在气愤难当，他对盛田昭夫说："盛田，你我意见相左，我不愿意待在一切照你意思行事的公司里，害得索尼有时候还要为这些事吵架。"而盛田昭夫的回答非常直率，他说："先生，如果你和我的意见完全一样，我们俩就不需要待在同一家公司里领两份薪水了，你我之一应该辞职。就因为你我看法不一样，公司犯错的风险才会减少。"

由此可见，并非所有的冲突都是有害的。管理者应该全方位思考问题，看到团队冲突带来的好处。有时候团队冲突能够充分暴露团队存在的问题，增强团队活力。各种不同意见和观点的交锋能打破沉闷单一的团队氛围，还能有效减少安于现状、盲目顺从等现象，冲突能激励团队成员积极思考所面临的问题，更能激发大家的创造性思维，使整个团队充满活力，在市场上保持强大的竞争力。

培养接班人，是领导者最重要的任务

以我办联想的体会，最重要的一个启示是，除了需要敏锐的洞察力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和战略的判断力外，培养人才，选好接替自己的人，恐怕是企业领导者最重要的任务了。

——柳传志2007年1月接受《竞争力》的采访

一个企业活跃个一两年不难，难的是做成百年老店，而企业生命能否上百年，看的就是一代代企业接班人的本领了。作为中国企业界最成功的领袖，柳传志缔造了联想传奇。作为一个成功的企业家，柳传志过人之处莫过于他的选人、用人之道，尤其是挑选接班人之道。

在挑选接班人时，柳传志秉持看“前脸”也看“后脑勺”的原则。所谓看“前脸”，就是先要看此人是否有工作业绩，然后给他机会给他舞台，看看他是不是真的对事情理解对了，而不是环境所助。一旦有人符合这个标准，就是“前脸”不错，确实是有真才实学，柳传志就会换一种考察方式，这种方式，他称为看“后脑勺”。所谓看后脑勺，就是看一个人的本质，这不是平时面对面笑嘻嘻的谈话就能发现的，需要生活中的多方面的观察才能了解他内心真实的东西，看出表面没有显现的东西，如果确实是有德之人，就可以给他各种机会锻炼他。

在挑选接班人时，柳传志秉持看“前脸”也看“后脑勺”的原则，而且坚持联想的接班人只能从内部产生。

美国《财富》周刊曾指出，45%的公司董事会在评估潜在人选时没有正确的方法。目前所采用的选择接班人的方法，如让老CEO决定人选、套用标准模板、猎头公司操控过程、追赶潮流都存在种种问题。因此企业接班人问题已经成为全球性的课题，做好接班工作，成了维持企业发展的一个重要条件。

在中国，根据国有企业和民营企业性质的不同，挑选接班人的方法也各有不同。国有企业多采用行政式的上级任命，民营企业则普遍采用家族式的“子承父业”。除此之外，也有一部分企业采取了培养式的内部选拔。所谓“培养式”，就是按照既定的接班人计划，寻找或者培养一个认同企业文化并按这一原则去工作的接班人。而这一模式公认的最成功的范例就是联想。无论是掌控联想集团的杨元庆，执掌神州数码的郭为，掌控联想控股的朱立南，都是柳传志在企业内部一步一步培养起来的。

在柳传志看来，企业接班人一定要来自内部，而不是“空降”。因为要想把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

联想做成“百年老店”，做成一个基业常青的企业，就要求接班人有很强的事业心，要求管理者要把企业的事业当成自己的事业，在企业事业第一的情况下，管理者才来获取利益。企业事业得不到发展，管理者就无法谋求自己的利益，这样管理者才能拼命把企业做好。这种理念决定了企业的接班人只会从内部产生。

为了从内部产生接班人，联想实施了继任者计划（Succession Planning）。所谓继任者计划，就是公司确定关键岗位的后继人才，并对这些后继人才进行开发的整个过程。建立有效继任计划的十大关键步骤是：

第一步：澄清高层对继任项目的期望和倾向。

第二步：根据目标岗位建立“人才池”。

第三步：实施个性化的全方位评估。

第四步：建立一个全组织的绩效管理系统。

第五步：评估个人在更高层级取得成功的潜力。

第六步：建立常规的可以执行的个人发展计划（IDP）。

第七步：实施个人发展计划（IDP）。

第八步：建立人才地图。

第九步：明确员工与管理人员在系统继任计划中的职责。

第十步：评估系统性继任计划的效果。

拓展透析

随着20世纪80年代的那一批民企创业者陆续走入暮年，中国企业纷纷进入第二代领导人的“加冕时代”。鲁伟鼎（鲁冠球之子）成为万向集团的总裁，周海红（周耀庭之子）担任红豆集团董事局第一副主席并兼任集团8个子公司中最大子公司的总经理，吴协东（吴仁宝之子）出任华西集团的总经理，徐永安（徐文荣之子）担当了横店集团的董事长，梁昭贤（梁庆德之子）出任格兰仕集团CEO，茅忠群（茅理翔之子）在不声不响中成为方太厨具的总裁……“子承父业”似乎是目前中国民企最普遍的传接形式。

这种“子承父业”的传承方式背后隐藏的风险其实是十分巨大的。因为老一代创业者在企业中具有极高的威望，他的这种权威也是企业凝聚力的主要来源。他们凭借自身的经历、突出的领导能力和家长般的权力得到员工的信服。如果继任者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有商战经验、能力平平，只凭其出身而得到企业权柄，那他在企业中的威信就可能会大打折扣，接管企业时也就很难得到如下两个群体认可：

一是企业元老级人物。元老级人物可谓是企业的“开国元勋”，为企业立下了汗马功劳，因而一般处在权力的核心位置，他们认可和支持的程度极大地影响着继任者决策的贯彻执行，影响着继任者在广大员工中的威信和地位。

二是同龄人的不认同。一般来说，凭借出身继承企业的人，无论是从对企业的贡献还是能力水平来讲，都无法与创业者相比，他们在短时间内很难凭借个人魅力折服众人，也就难以得到同龄人的认同和尊重。

越来越多的企业意识到这个问题，开始寻找新的传承企业的方式，开始向国外企业学习，从内部培养接班人。其中，通用电气（GE）的接班人计划是迄今为止最受推崇的管理实践之一。该计划的关键在于，接班人是从批量的候选人中经过数年时间竞争出来的。

GE前董事长兼CEO杰克·韦尔奇就是从11个人中甄选出来的，而当韦尔奇选择继任者时，他首先列出了23名候选人名单，用4年的时间将范围缩小到8人，最终确定3人。整个过程，那些被列入候选的人员并不知情，一切在暗中进行，韦尔奇甚至会通过舞会、晚宴等非正式沟通方式对候选人进行观察。最终的3个人，再经过诸如“机舱面试”等考验后，一位会成为韦尔奇的接班人，另两位，则会选择离开GE。

用制度的形式奠定这一选拔基础的，是GE的CEO集会。咨询顾问拉姆·查兰曾在《哈佛商业评论》中有所描述：“每年，20～25名有可能成为CEO或部门老总的领导人会被挑选出。这些人将与自己事业部以外的两位人力资源主管进行3～4个小时的会谈，会谈将让公司深入了解这些崭露头角的领袖人才的发展经历，从父母的影响、早年的价值观到近期的成就，然后，人力资源主管会在组织内外对他们展开360度的调查评估、详尽的背景调查。这种串联式评估尽量避开心理层面的探讨，而关注被考察者在企业内部可以被观察和衡量的绩效。

“调查将形成一份15～20页的报告，有赞美，也指明有待改善之处。报告会被送予被考察者本人，也会送到被考察者的业务主管、人力资源主管处，当然，还会送到GE董事长、3位副董事长手中。

“串联式评估深入细致，这成为未来CEO的一种资格入门券。同时也是这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来领袖们的一面镜子，并且拓宽了他们的人际网络，那两位非所在部门外的人力资源主管，此后也成为这些未来领袖咨询的对象。”

总之，交接班是很重要的课题。而交接班最关键的是选人，选对人，交接班的问题可以解决一大半。其次是接班人必须能够复制和传承企业的文化和理念、基本价值观。要达到这个标准，最好最快的方式就是从企业内部培养，因为外部“空降”来的职业经理人往往会因为经历环境不同，使得自身的价值观很难与新的企业融合好。

我们提倡“同步的发动机”文化

> 联想在做业务、做事的时候，特别注意“带人”——事业要做出来，人也要培养出来。这样的做事风格，逐渐成为一种文化，它被我们称为“发动机文化”：我作为联想的第一把手，是一个大的发动机。我希望把我的副手们（各个子公司和主要部门的负责人）都培养成同步的小发动机，而不是齿轮——齿轮是没有动力的，无论我的发动机再强大，齿轮本身再润滑，合在一起的系统所能提供的总能量是有限的；如果他们是同步运行的小发动机的话，我们联动的力量将非常强大。
>
> ——柳传志2007年接受《IT时代周刊》的专访

柳传志认为，联想要取得长久的发展，不能只有第一把手是发动机，其他的人都是齿轮，其他骨干也一定要能够做到都能成为一个同步的发动机。柳传志的期望是：“我作为联想的第一把手，是一个大的发动机。我希望把我的副手们（各子公司和主要部门的负责人）都培养成同步的小发动机，而不是齿轮——齿轮是没有动力的，无论我的发动机再强大，齿轮本身再润滑，合在一起的系统所能提供的总能量是有限的；如果他们是同步运行的小发动机的话，我们联动的力量将非常强大。”这就是联想有名的“发动机文化”。

要在企业内部形成“发动机文化”，企业领导者首先要为员工提供事业发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的舞台。对于那些事业目标远大的核心管理层人员，不带给予他们物质激励，还要给他们足够的精神激励。对此，联想在制定了总公司的目标和战略后，紧接着便会确定各子公司的目标和责任，和子公司的领导们具体讨论要实现这个目标他们应该有的权利，并会明确奖惩标准。也就是说，目标制定以后，具体怎么去实现，是由子公司负责人或者部门负责人及他的团队设计的，当然在做之前，他们会把这个方案向总部汇报，以保持同步。

为了更好地促进“小发动机”运转起来，柳传志提倡“三心”：“就是责任心、上进心和事业心。对于普通员工，我们要求他们有责任心，能够踏踏实实地把本职工作做好。对于中、高层干部，则要求他们有上进心，他们应该有更高的追求，希望有更好的物质待遇和更大的工作舞台。而对于核心层来说，比如说对于联想的领军人物的要求，就是要有事业心，把企业当成自己一生的事业来做，不仅要考虑企业当前如何生存和发展，还要考虑怎么能够让这个企业长久地发展下去，一代一代地把事业心传下去，把事业传下去。”

柳传志还一再强调，联想“发动机文化”中所说的发动机，一定要是“同步的”发动机。如果不同步，各做各的事情，那无论大家的积极性有多高，都很难出成绩。为了保证联想内部的发动机做到同步，联想在组织架构中设置了总裁室的企划部，它的职能之一，就是协调部门之间的关系，让各个部门保证同步、一致。在柳传志看来：“这个方法未必最好，但很有效，避免了部门内部的不断扯皮。”

拓展透析

和任正非、宗庆后等企业家每天日出而作、日落难息的生活状态相比，南方李锦记有限公司董事长、李锦记第四代传人李惠森的生活可谓十分惬意：一觉睡到自然醒，醒来后可以在高尔夫球场上自由挥杆。坊间传闻，李惠森每月只需工作两天，他经常去加拿大滑雪，一玩就是几个月。企业领导者过着轻松自由的生活，企业每年却以两位数的百分比在增长，达到了大多数企业领导者所向往而不及的境界。活得轻松而惬意的李惠森，蝉联了2011和2012的年度“亚洲最佳雇主”和“中国最佳雇主”称号。

对于这份成功，李惠森将其归功于自己归纳出的一套管理模式——自动波。在他看来，作为管理者，强有力的控制力远不如创造一个适合员工发挥的机制来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得有效。李惠森所追求的管理境界是：赋予员工充分的自由和权利，权利产生责任，责任会让他们增强对企业的信任度和对自身前景的信心。这样一来，员工会更加努力，领导者就能变得更轻松。

新制度学派经济学家舒尔茨就曾表示："我们现在正处于有利于人的经济价值提高的长期变动之中。这时候，如何设计出提高人的经济价值的制度，就成为聪明的领导者所考虑的问题。"

李惠森的自动波管理模式起源于1997年李锦记内部的一次培训课。在那次培训课上，他接触到老子的《道德经》，"太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之"，这句话给他留下了很深的印象。在学习《道德经》的过程中，李惠森认识到领袖可以分为4种：员工都憎恨的最低级的领袖；员工们都惧怕的第三级领袖；魅力无穷、人们愿意追随的第二级自然领袖；不用事事亲力亲为，员工们就会主动把所有事情处理得井井有条的无形领袖，即最高级领袖。

李惠森受《道德经》的启发，希望找到一种能让企业领导者"隐形"，让同仁发挥潜能的方法：即便企业领导者不在，大家也能各司其职，密切配合，朝着一个方向努力。就像使用"自动波"的汽车一样，能自动调节，司机只要专注于方向与路况就好了。通过反复的实践和论证，他终于找到了，这就是自动波的管理模式。管理者的心态和技巧、选对人才、充分授权、充分信任的团队氛围、高效的团队和共同目标，是该管理模式的关键因素。如同一条流水线，只要各个环节做好了，整体就能运转自如。到时，管理者就只需要在旁稍加注意就行了。

自动波管理模式历时15年，已臻于成熟，关键因素也表述为6项：选对人才，高信氛围，高效团队，共同目标，有效授权，教练育才。如今，李惠森每月只用去两天办公室，这两天还基本上都用在与核心管理层见面、吃饭和聊天上。在他的办公室里，有两张宽大的按摩椅，办公桌是一张小圆桌。李惠森的工作一般是在按摩椅上完成的，谈话也主要集中在他可以给下属提供什么样的资源，给予怎样的支持上。

在柳传志看来，李惠森的自动波管理模式，与联想的发动机文化异曲同工，正如他自己所说的："不论是'自动波'还是'发动机'，人都是其中最为重要的因素。必须重视人，尊重人的需求，努力为人才搭建起没有天花板的舞台。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司不是真正意义上的家

从企业的角度来讲，员工真的不能把企业当作自己的家。家的感觉是什么？家的感觉是父母对自己子女，你再错，你不聪明，你傻，你不上进，但都是自己的孩子，真是要管到底的。但是企业的根本原则是发展，发展才能让企业活，才能有更多的员工。当发展需要的时候，就会把那些相对弱的，或者不称职的员工淘汰掉，和真正的家的意义是不一样的。

——柳传志在“金融博物馆书院读书会”（第十一期）上的演讲

“这是我亲历这两次重大战略调整所得出的结论。我想，我比许多人都体会深刻，员工和公司的关系，就是利益关系。千万不要把公司当作家……”

在2004年金融危机的冲击下，联想被迫进行大裁员，有感于此次裁员之惨烈，一位联想员工写下了这篇《公司不是家》。这篇文章提到，联想由于战略调整出现了失误，结果却要普通员工承担责任。这在当时引起了社会的广泛关注。

针对这件事，柳传志在接受杂志采访时说道：“看了之后心里很难受，真诚地对被裁员工说一声‘对不起’。”但柳传志同时也认为，公司确实不是真正意义上的家，因为在家里，子女犯错误，父母都是包容的，而在企业，是不可以这样的。

许多国有企业过去将“以厂为家”作为对员工激励的口号。在改革开放前，国有企业是“终身制”的，很多人从18岁进厂，一直工作到退休。从某种意义上说，这好像真是个“家”了。但实际上不是这样。“以厂为家”，厂里加班的时候，可以不计报酬；厂里缺东西的时候，可以从自己家把东西拿来给厂里免费使用，这种“有觉悟”的企业职工并不少。但是，这种“拿来主义”仅仅是单向的。换一个角度，试试“拿出主义”又会怎么样？把厂里的东西拿回自己家使用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，那就成了“盗窃”或“贪污”了。你说，这个“家”是你的吗？

在改革开放初期，企业裁员掀起了一场天翻地覆般的观念变革，许多下岗职工上访、告状，为什么？就是因为这些职工从心里把企业当“家”了，他们感觉下岗就如同父母将未成年子女赶出家门一样，能不告状吗？企业是爹娘，政府是爷爷，向爷爷告爹娘的状。后来，人们慢慢接受了精简、裁员、下岗等正常的企业管理行为，没有人再觉得裁员有什么不正常了。多数人也清楚了，企业不是家，至少不是真正意义上的家。

可以说，企业和员工的关系，从本质上说就是一种“买卖关系”，企业购买你的智力、技能、时间和体力，你通过出售智力、技能、时间和体力而获得报酬。谁能把这种“买卖关系”处理得更好，那企业的发展也就会更好。

拓展透析

在许多企业的管理中，一直存在一个非常错误的观点，那就是认为公司就是一个家，很多管理者认为自己需要成为“父母官”，认为员工“应该以公司为家”。

那么，公司跟员工到底应该是什么样的关系呢？要理解这一点，我们需要回归到组织本身的属性上来。当一个人与组织联结的时候，对于个体来说，组织和个人的关系如何理解就变得非常重要。当我们说“公司不是一个家”的时候，就表明组织不会照顾个人，也就意味着在组织中我们是用目标、责任、权利来联结，而不是用情感来联结彼此的。组织有正式组织与非正式组织之分。正式组织就是指运用权利、责任和目标来联结人群的集合；非正式组织是指用情感、兴趣和爱好来联结人群的集合。在一个企业中，非正式组织固然能激发员工极大的工作热情，但正式组织才是企业立足的根本。

要真正理解企业这个组织，我们还需要充分理解家庭是什么样的组织。家庭是一个非常奇特的组织，从组织属性上讲家庭是正式组织，但从管理的属性上讲家庭是非正式组织管理。所以回到家里，一定要讲情感、爱好和兴趣，千万不要讲责任、目标和权利。可是我们常常看到的情况是反过来的，到家里人们大讲责任、权利和目标，在家里争论谁的权大，责任应该是谁的，而且为家庭设计了非常高的目标。结果发现，家里人常常因为谁说了算大伤感情，常常因为谁该做家务这样的事情而不和；相反到了企业里，人们大讲感情、爱好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和兴趣，不断地希望能够被照顾，不断地强调需要和谐，不断地寻求“家”的感觉，觉得应该让每一个人都得到关心。其实这是错的，在家里根本就没有责任和权利的划分，各方都需要不断地增进感情，培养共同的爱好和兴趣，双方共同承担责任，让生活充满爱及和谐。而在企业里不能够从情感出发，组织存在的理由就是创造价值，如果不创造价值就不可能存在，而创造价值就需要承担责任、需要权利，从而实现目标，因此感情不是首要的，如果没有价值创造，再关注人的组织也要被淘汰。

可见，当我们理解企业这个组织的时候，也就意味着对于组织而言，不能够谈论情感、爱好和兴趣，不能够希望组织是一个“家”，因为组织更注重的是责任、权利和目标，当目标无法实现的时候，组织也就没有了存在的意义，而组织中的人也就失去了存在的意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part3

狼性团队，执行第一

——华为创始人任正非的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相信我们的事业一定会胜利

马克思在100多年前就告诉我们一条真理，我们要深刻去理解它。“从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝，中国要富强，必须靠自己。”我们从事的事业，是为了祖国的利益、人民的利益、民族的利益。相信我们的事业一定会胜利，一定能胜利。

——任正非《胜利祝酒词》

任正非曾着重表扬过一名叫作毛生江的华为员工。他认为毛生江在经历了艰难的挫折和打击后并没有一蹶不振，而是释放出了自己全部的能量，取得了非凡的成就，值得全体华为人学习。

毛生江进华为后做了产品开发，不久便担任了华为拳头产品08机的开发项目经理，参加了第一台08机的开发。1994年，华为市场部集体大辞职，拉开了华为干部能上能下、打造管理队伍职业化和制度化让贤的序幕。辞职意味着可能降职、降薪，意味着离开自己熟悉的岗位从头做起，从头学起，也意味着将有被淘汰出局的可能，那是一种脱胎换骨般的新生阵痛。

经过短暂的阵痛后，毛生江别妻离子，全身心地投入到了山东市场的开拓上。山东是华为的传统市场，市场容量及潜力都十分可观。然而，由于通信市场的竞争日趋残酷，特别是个别厂家使用非常规手段进行低价倾销，华为在山东市场上的推进很缓慢。如何变被动为主动，将团队塑造成一个进退有形、富有战斗力的集体？如何营造出团结进取的组织氛围？毛生江一到山东代表处便在脑子里筹划这件紧要的事。他知道：一个强有力的团队必然能克服眼前的重重困难。他通过多次召开民主生活会，引导大家开展自我批评，改进不足，又针对具体项目，进行项目分析会和定期的工作例会，并按需组织培训，坚持不懈地推行新员工思想导师制。

山东一线员工在毛生江的带领下，面对一个又一个困难，承受着一次又一次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被磨砺的痛苦。1999年，山东代表处实现市场格局均衡化，取得了骄人的业绩：销售目标比1998年增长50%，总销售额达93亿元，回款接近90%。2000年1月18日，毛生江被任命为公司执行副总裁。

拓展透析

在面临困境、危机四伏的紧要关头，企业要看到光明和希望，一定要克服畏敌情绪，拥有必胜的信心，这才是战略决策的关键。只有这样，才能“排除万难、争取胜利”。这种必胜的精神，与其说是一种信念，不如说是一种狼性、一种不畏强敌的自信！

一个没有信心的企业是无法在竞争中取胜的。在遇到问题时，企业管理者一定要正确、客观、公正地估量竞争对手的实力，切不可“长别人志气，灭自己威风”，更不能盲目自卑、不战而退，要用必胜的信念为成功杀出一条血路。

不仅仅是企业管理，在短兵相接的战场上，必胜的信念更是将领们生命的喉咙。它直接关系到战争的胜败。回顾历史上那些著名的以少胜多、以弱胜强的战役，无一不闪烁着将领们智慧的火花和豪迈的战斗激情。斯巴达用300名勇士的鲜血创造了“温泉关战役”的奇迹，为波希战争赢得了宝贵的时间，使得希腊军队唱响了凯旋的赞歌。这样的奇迹，没有信念的支撑是无论如何也创造不出来的。

信念就是有着这样的力量，它能够使处于逆境中的团队发挥出超常能量，从而反败为胜，也能够让企业在看似穷途末路的时候杀出重围，从而走进一片柳暗花明的新天地。

培养人才要施行“低重心战略”

华为要培养优秀的科学家、营销专家、管理家，但我们整个培养工作要实行“低重心”战略。要重视普通员工，普通岗位的培训。要苦练基本功，培养过硬的钳工、电工、厨工、库工、工程师、秘书、计划员、统计员、业务经理……每一个人、每一件工作都有基本功。要把员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工“做实”紧紧抓住不放，否则大好形势就浪费了。员工眼高手低的状况要克服，做一个踏踏实实的、在本职工作中有些作为的人。真正像江总书记希望的那样，向德国人民学习一丝不苟的实干精神。

——任正非《反骄破满，在思想上艰苦奋斗》

华为除了在科研、客户服务等方面的投入之外，对人才的培养与管理方面的投入也是巨大的。华为每年都要从高校招入一大批毕业生，仅1997年华为招入的应届毕业生就有7000人。这些刚毕业的学生有潜力，但缺乏相应的经验，要达到华为的要求，就需要付出一大笔培训开支，而且华为员工受训的时间越来越长，这也增加了资金的投入。员工正式上岗后，华为还为员工提供了很具竞争力的工资待遇。这样的高投入可能在短期内无法产生效益，但从长远来看是值得的。

任正非在经营企业的过程中对人才和技术的渴求是极其强烈的。任正非认为，尽管可能会暂时增加生产成本，但华为聚集优秀人才、提高人才比重的政策是正确的。而这一点，也为许多大学教授所推崇赞赏。有那么几年，对于某几所大学相应专业的大学毕业生，华为几乎是“一锅端”。华为的这一举动无形中提高了知识的价值，也提高了相应专业的价值，也提高了大学教授的待遇。

任正非认为，人力资本的增值大于财务资本增值，这在一定程度上可以解释为对人力资本的投入比例，要超过在公司赢利等方面的投入。在人力资源的投资上，华为确实算是大手笔。

2004年元旦前，广州大学敲定在大学选修课程中设置关于华为产品的相关课程，由华为免费提供价值200万～300万元的产品设备，学生通过选修相应的课程，可以更直接地了解到华为的通信产品。作为回报条件，毕业时，华为的合作公司可以从中挑选相应的合格者，这是华为培养后备军的一个途径。这样的培训，每个人的成本接近1万元，而这样规模的培训华为每年都要进行成千上万项。据不完全统计，华为每年在员工培训上的支出就有上亿元。

华为公司员工的培训体系包括新员工培训系统、管理培训系统、技术培训系统、营销培训系统、专业培训系统、生产培训系统。华为培训集一流的教师队伍、一流的技术、一流的教学设备和环境为一体，拥有专、兼职培训教师千余名。建在深圳总部的培训中心占地面积13万平方米，拥有阶梯教室、多媒体教室

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等各类教室110余间，能同时进行2000人的培训。教室的装备和设计满足教师授课、技能培训、辅助教学等多种教学手段的需要。培训中心还拥有三星级学员宿舍、餐厅、健身房等生活、娱乐、体育设施，为培训学员提供舒适的学习、生活条件。

华为员工的培训方式为课堂教学、案例教学、上机操作、工程维护实习和网络教学等多种教学形式相结合，广泛采用多媒体CD培训、视频培训、音频培训等教学手段，并逐步发展基于互联网和电视网络的远程教学，使学员无论何时何地均可受到华为系统化、个性化的培训。

拓展透析

阿姆科公司是一家从事钢铁行业的企业。在钢铁业逐渐成为“夕阳工业”以后，它的日子刚开始也很不好过，尤其在进入20世纪90年代以后，公司的资金不断流失。此时吉姆·威尔走马上任，为了挽救公司他进行了根本性的改革，其中最重要的一项举措就是“非把每个人都拉来战斗不可”。这不是一句宣传性的战斗口号，而是威尔在整治企业过程中的切身体会。

有一次他请来了几位心理学家，让他们到业绩最好的工厂去把真正的带头人找出来，弄清楚成绩应归功于谁。可心理学家们回来后却告诉他：“工厂里没有带头人。”威尔不信：“什么！在我们最赚钱的、为顾客服务最出色的工厂里竟然没有带头人？”心理学家们说：“对。工厂里有我们前所未见的最佳团队。所有的人都在互相合作，每一个人都把功劳归于别人，不是这个团队就什么也干不成。”

通过这件事，威尔认识到，培养高端人才的做法并不适用于所有企业，很多情况下最大限度地动员所有员工的力量，施行“低重心战略”，让岗位上的每一个人都能更多地贡献自己的力量才是人才培养的上佳策略。他对用人有了新的看法，他决定建立一套新的训练制度以鼓励团队行为。“以前我们发现了杰出人才，便马上把他提拔到公司中心去，使他离开了主流大众，这样做效果并不好。”阿姆科公司设法培养一种新型的领导者，这种领导者不能只是想方设法最大限度地来展示自己的个人才能，而是要让团队的力量的尽可能地得到发挥。他总是把成绩归功于他的部下，他能了解谁最需要帮助，对需要帮助的人说：“我来帮你得到你所需要的帮助。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

采取新型领导方式后，威尔发现他成功地达到了他的目的——把公司的每一个人都拉来战斗。正如他自己所说的："从全世界的角度来看，这是一场全面的战斗。每个人都在力图把我们的公司抢走，我们努力把公司赢回来，使之成为一个非常成功的公司。我必须使公司里的每一个人，不分男女老少都同我一起投入这场战斗。"

正是由于他果断地改变了过去的做法，充分地激发了企业员工比例中最大的群体——中低层员工的能量，成功地把公司的每个人都拉进了与他并肩作战的行列中，他才收获了最大的惊喜——公司亏损的局面终于得到了遏制。不久公司开始赢利，且赢利的数额越来越大。

落后者抓住机会，优秀者创造机会

机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力，这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。

——任正非《向中国电信调研团的汇报》

任正非说："落后者的名言是抓住机会，而发达国家则是创造机会，引导消费。机会是由人实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术。技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会。这是一个螺旋上升的循环。这四个因素中，最重要的还是人。国家和国家的竞争，实质是大企业之间的竞争。经济的竞争体现的是技术的竞争，技术优势的产生是由教育基础构成的。中国'地大物薄'，只有靠科教兴国，从人的头脑中挖掘资源。农村的养猪能手、种田能手很可能是爱因斯坦胚子，只是没有受到系统的教育。要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。"

华为创建初期，任正非是狼性思维的忠实贯彻者，这一点在他对于机遇的态度上体现得尤其明显。狼知道，要想获得食物，必须要经过艰苦的狩猎，因为猎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

物不会自己主动跑到身边来。例如，几只狼在搜寻目标时，遇到一群麝牛。面对这样的猎物，狼会先将牛群赶向山坡一侧的高地，形成包围圈后，再把牛群一冲而散，破坏它们的凝聚力。众牛四处奔逃，很多弱小的个体就会倒在锋利的狼牙之下。对于机会，狼从来都是主动寻找，大胆创造。

华为的创业起步阶段，毫无名气，在与大企业的竞争中一直处于不利的境地，很多时候客户听到陌生的“华为”的名字会直接掉头走人。然而在这样的情况下，任正非带着他的队伍，以顽强的毅力和出色的战略视角，不断提高自身各方面的能力，为自己的产品研发、争取客户群、学习先进管理模式等创造机会，一点点地打开市场、推进科研、完善管理。在取得如今的成就的今天，任正非和他的华为团队可以自豪地说，华为走到今天的每一个机遇，都是华为人努力创造出来的，而不是凭运气得来的。

拓展透析

机会不是等来的，优秀的人才懂得为自己创造机会。

彼克出生于波兰，自小在贫民窟长大，生活极为穷困。他只上过六年学，很小就开始做杂工、当报童。这样一个穷孩子似乎没有任何成功的希望，机遇与幸运对他来说实在太遥远。然而，13岁那年，他偶然间读到《全美名人传记大成》，便突发奇想，要和那些名人取得联系。为了实现这一目的，他采取了最简单的方法：写信。在每一封信中，他都会提出一两个能激起收信人兴趣的问题。他的方法虽然简单却非常有效，很多名人都回信给他。

不仅如此，他只要知道有名人来自己所在的城市参加活动，就无论如何都要进入那个场合，与所仰慕的名人见上一面。而见到名人时，他通常也只是简短地说上几句话便礼貌地离开，不多打扰。就这样，他认识了各个领域的不少名人，其中还包括后来当了美国总统的加菲尔德将军。后来，彼克创办了《家庭妇女》杂志。凭借多年来的交情，他经常会邀请这些名人为他的杂志撰稿，受邀的名人也都很乐意，他的杂志也因此变得非常畅销，他本人也在出版界声名大噪。

彼克是个善于为自己创造机会的人。他用最简单的方式与人交往，并且保持良好的互动，增进彼此感情，因此才能在适当的时机主动创造并把握住成功的机会，成就了人人称羡的事业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够创造机会的优秀人才通常具备这样几种素质：

首先具有端正、积极的态度。一个对自己负责的人才会有主动创造机会的意识和信念，一个积极的人才能不畏失败、不指望轻易成功，任何时候都不失去“采取行动”的精神。

其次，想要为自己创造出机会，要有自知之明。他们需要了解自己的价值观和专业技能，了解自己的强项和和弱点所在。这样才能找出适合自己干的事情，而不是勉强自己去适应工作。

再次，做一行就要精一行，对于知识和技能的掌握不可忽视。要成为专家，要具备主动思考的能力和丰富的创造力，才能够走在别人的前面，创造出别人想不到、做不到的机会。

最后，能力再出众的人，也有被淹没才华的可能，能够为自己创造出机会的人，一定是善于推销自己的人。要将自己的能力和特长充分的展现在他人面前，才能为自己创造更多的机遇。

以上并非优秀人才所应具备的全部素质，却是不可缺少的素质。等待机遇垂青的人数不胜数，但真正能脱颖而出的有几个？别以为争取机会就是主动的极致，真正善于发挥主观能动性的人懂得通过不断提高自身能力为自己创造机会。创造机会并非可望而不可即之事，点滴积累、做个有心人，你也可以为自己创造出机会，取得更高的成就。

年轻是弱项，但也是强项

公司年轻是一个弱项，但也是一个强项。年轻缺少经验和全局的规划能力，但年轻是我们今后发展的巨大优势，未来的10年便是发挥这个潜在实力的舞台。只要我们能坚持虚心地学习，我们就能在年轻的平台上，不断进步，产品也能不断发展、延伸。

——任正非《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1996年华为公司员工有3100多人，但平均年龄却才26岁，其中60%拥有硕士、博士或高级工程师的学历学位和头衔，掌握先进技术并从事电信研究工作达5年以上的人更多。正是这些高素质、高学历的青年男女在积极地推动着华为的快速发展。而随着公司员工年轻化趋势越来越明显，公司人才也越来越年轻化。曾经有人问任正非："与外国竞争对手相比，华为最大的优势与劣势在哪里？"任正非说："华为最大优势和劣势都是年轻。因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。"

任正非认为，年轻是优势也是劣势，但只要对年轻队伍正确地培养、引导和管理，就会涌现出一批有才干的年轻人。

在华为，不但有才工作七天就被提升为工程师的新人，也有19岁的高级工程师。即使那些较大的科研项目，华为也可以放心大胆地任用年轻人挂帅。在华为，就有过年仅25岁的大学毕业生来领导500多人的中央研究部的事例。对于这件事，任正非的态度是：年龄小压不垮，有了毛病，找来提醒一下就改了。正是这种不受传统观念束缚，不论资排辈，不拘一格、放开手脚、大胆任用的用人理念，每一个员工都得到了很大的发展空间和成长机会，也使得华为内部形成了奋勇向前、极具活力的氛围。

在企业管理中，很多企业家认为年轻人做事浮躁、不可靠、过于急功近利，于是把年龄作为起用人才的一项重要标准，以此来降低用人风险。而事实上，年轻人也有很多长者不具备的优点和特长：他们年轻有朝气、想法新奇独特、接受新鲜事物能力强；他们敢作敢为、敢打敢拼，不受陈腐的条条框框的约束，因此很有可能干出一番大事业。

拓展透析

美国一家研究机构曾经就促成人成功的因素分别对职场中的青年员工和中年员工做了调查，得出了以下结论：

首先，在诚实度方面，年龄大一些的员工整体要高于年龄小一些的员工。这也意味着年纪大一些的员工更容易得到老板的信赖。

其次，在做事的态度上，年龄大一些的员工总体来说更加谨慎、细心，而不像年轻员工那样可能会因为冲动冒险而为公司带来可怕的后果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再次，年龄大的员工得到的合群度评价也很高，表明他们更乐意和其他员工发展良好关系。不可否认，好的工作氛围对一个组织的和谐运转至关重要。这种对社交的重视度同样反映在对人际关系的认知上，年龄大一些的员工认为保持互相联系很重要，而年轻的员工则不以为然。而众所周知，在当今商界，建立和保持有益的联系是很有必要的。

第四，在选择工作时优先考虑的事项方面，年龄大的员工比年轻员工更看重稳定性和忠诚度。他们不仅对钱的关注较少，而且对工作的期待现实得多，因此不会轻易因日常工作缺乏活力和挑战而灰心丧气。再加上他们对长期稳定的工作更感兴趣，这也意味着年龄大的员工更效忠于自己已有的工作，而不大可能为了追求新的刺激而跳槽。或许正是年龄大的员工对自己工作的这种忠诚度，在证明他们是更好的雇员方面最有说服力。

第五，在对新生事物的接受能力和创新能力上，年轻员工要明显优于年龄大的员工。他们更加富有创造性，对于时代的发展更加敏感，虽然可能会因为经验的不足犯一些错误，但仍然是企业创新、紧跟时代不可缺少的重要力量。

综合这次调查研究亦可以得出这样的结论：年轻是弱项，也是强项。年轻人只要清醒的认识到自身的不足，努力吸收学习前辈的经验，充分发挥自己的长处，仍然能够成为企业的顶梁支柱。

实行末位淘汰有利于保护优秀的员工

实行末位淘汰走掉一些落后的员工有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。

——任正非《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》

任正非表示：“我们贯彻末位淘汰制，只裁掉落后的人，裁掉那些不努力工作的员工或不胜任工作的员工。我们没有大的结构性裁员的计划，我们的财务状况也没到这一步。和竞争对手比起来，我们的现金流还是比较好的，可以支持我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们在冬天的竞争。”他认为，实行末位淘汰制有利于保护优秀的员工，激活整个组织。

末位淘汰制是绩效考核的一种制度，是指工作单位根据本单位的总体目标和具体目标，结合各个岗位的实际情况，设定一定的考核指标体系，以此指标体系为标准对员工进行考核，根据考核的结果对得分靠后的员工进行淘汰的绩效管理制度。末位淘汰制有积极的作用，即从客观上推动了职工的工作积极性、精简机构等；也有消极的方面，如有损人格尊严、过于残酷等。

不仅企业与企业之间、行业与行业之间存在竞争，企业内部也存在竞争。任正非说，在华为，员工之间要形成你追我赶的风气，通过竞争上岗，通过竞争定优劣，公司的人才也是通过竞争的方式脱颖而出的。华为实行绩效考核制、末尾淘汰制，这也体现了公司强调竞争的特点。同时，竞争也给企业带来了活力，提高了员工的工作积极性。

拓展透析

某大型国企的李总最近一段时间心情很差，因为有一个难以解决的问题已经困扰他很长时间了。

李总所在的这家企业以前是省纺织工业厅直属的一家大型纺织厂，五年前虽然改制成为公司，但是内部管理的各项体制还是与原来计划经济时代的一样，人浮于事，效率低下，干部能上不能下、员工能进不能出，与此对应的是产品成本居高不下，市场占有率日益萎缩。见此情形，三年前，李总下定决心，一定要改变现行的人事管理制度。在参考了很多国有企业以及政府机关的做法之后，末位淘汰制被当作一件法宝引入了企业的人事制度中。该制度规定，每年年底对所有员工进行360度评价，将各部门360度评价中得分名列最后10%的员工进行淘汰。

末位淘汰制实行第一年，李总感觉效果很明显。一大批平日里表现不好的员工得到处理，员工的工作积极性有了很大的提高，工作拖拉的现象有很大好转，公司在市场上的表现也有很大起色。

但是随着末位淘汰制的实行，一些怪现象不断出现：

1.干活越多的人，出错的几率越大；越坚持原则的人，得罪的人越多。结果这两类人年终的评分都很低。按照公司的规定，他们被淘汰了。但是企业里有很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多人为他们感到惋惜，意见也很大，认为如果再这样淘汰下去，将没有人敢说真话了。

2.公司销售部门在不利的市场环境中努力拼搏，取得了非常好的业绩，很难从中选出最差的10%的人，即使选出这10%的员工，李总也觉得他们不应该被淘汰，但是得分最低的10%的员工被淘汰是整个人事制度改革的核心内容，这让李总左右为难。

3.被淘汰的员工到处喊冤，认为自己被淘汰是因为评价中存在着不公平现象，很多工作表现比自己差的人由于人缘好或者是会讨好领导，反而排名很靠前。

4.公司的人力资源配置本身就不合理，有的部门缺人，有的部门人浮于事，由于采用各部门都按固定比例“一刀切”的末位淘汰制，使得缺人的部门更显人力不足，人浮于事的部门可能依旧存有富余人员。

5.公司的有些部门和人员，尤其是拥有企业管理职能的部门、岗位，为了证实自身工作的重要性，避免被列入淘汰之列，经常进行一些不必要的检查工作和开展各类活动，使一些直接为企业创造财富的部门不得不分心应付，耗费了这些部门的人力、物力，使企业的整体效率受到影响。

李总陷入了困惑，到底该不该继续实行末位淘汰制？

在这个案例中，李总所在的企业在实行末位淘汰制的初期取得了很好的效果，但是管理上的任何单一手段都不会是解决所有企业问题的灵丹妙药。随着企业所处的发展阶段的不同，可能以前适合的制度也会变得不合时宜。

首先，在原则上“末位淘汰制”对参与排序的员工规模是有要求的。在一个组织中实施末位淘汰法是假设企业员工的素质和表现符合统计学中的所谓正态分布：大多数人表现是中等，表现很好和表现不好的人都是少数。这种分布在统计对象数量巨大的时候是成立的；但是，对有些部门来说，员工的数量不会很多，员工的表现不太可能符合正态分布，可能大多数表现很好，或者相反。正如案例中的销售部门，该部门员工的表现已经很好了，并不存在所谓的表现很差的10%。既然这样，就不应该人为地硬性找出10%的“最差的”，把他们淘汰。而如果将整个企业所有的员工放在一起进行排序，从数量上说，是符合要求了，但是不同性质岗位的员工放在一起对比，是否有可比性，会不会出现案例中出现的现象：干活越多的人，出错的几率越大；越坚持原则的人，得罪的人越

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多，结果是这两类人都被淘汰了。

其次，“末位淘汰制”对岗位特点是有要求的，不同岗位的工作内容的特点（包括技能要求、员工经验积累等）是不同的。在人员配备、岗位配置、机构设置已经非常合理的企业，当我们淘汰一批人以后，还要从外部人才市场或者企业内部人才市场招聘到同等数量的员工。通常，我们很难保证新招进来的人更合适。加上招聘成本，这种“换血”大多数是得不偿失的。比如研发部门的岗位，都要经过公司较长时间培养才能开始为公司作贡献。在公司外这种人才很少，不太可能像一些低技能要求的岗位，例如生产线上的操作工那样很容易找到人，并且不需要太多的培训。因此，末位淘汰制更多的是指对一些低技能要求的岗位。

再次，360度评价不宜作为末位淘汰的主要依据。国外的企业往往是将360度评价用于员工培训与技能开发，并不直接与淘汰和薪酬挂钩。而我国的很多企业却都将360度评级直接作为员工加薪、发放奖金甚至末位淘汰的依据，再加上很多企业的评价标准不准确，主观性随意性太强，结果导致绩效考核的结果与实际情况发生较大的偏差，搞得上级不敢管下级，或者是大家彼此之间互相猜疑，人际关系变得更复杂，工作效率也大大降低，不仅绩效管理的开发功能无法体现，甚至连绩效管理系统的管理功能也无法正常实现。

最后，“末位淘汰制”在人力资源系统上也仅适用于某一阶段，也就是说，这种方法只适用于某个特殊的员工群体。管理要讲适用不讲最佳，对于一些员工素质要求不高的企业实行末位淘汰制未尝不可。这种办法可以激励员工，从而提高工作效率。

小改进、大奖励，大建议、只鼓励

公司实行小改进大奖励，大建议只鼓励的制度。追求管理不断地优化与改良，构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动。

——任正非《华为的红旗到底能打多久》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任正非认为，能提大建议的人已不是一般的员工了，用不着奖励，而他不提倡一般员工提大建议，他认为每个员工都要做好本职工作。他说："大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。不断做实会不会使公司产生沉淀呢？我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。务虚的人干四件事，一是目标，二是措施，三是评议和挑选干部，四是监督控制。务实的人首先要贯彻执行目标，调动利用资源，考核评定干部，将人力资源变成物质财富。务虚是开放的务虚，大家都可畅所欲言，然后进行归纳，所以务虚贯彻的是委员会民主决策制度，务实是贯彻部门首长办公会议的权威管理制度。我们应在小改进的基础上，不断归纳，综合分析。研究其与公司总体目标流程的符合，与周边流程的和谐，要简化、优化、再固化。这个流程是否先进，要以贡献率的提高来评价。"

华罗庚有句话："神奇化易是坦途，易化神奇不足提。"任正非很喜欢，他认为那种交给他一件事能干出十件来的员工并不可取，要降低使用。因为他认为这种创新是无能的表现，是制造垃圾。对于公司的变革项目，他都要以贡献率来考核。任正非说："在实现高速增长的同时，还要展开各项管理变革。

拓展透析

华为要求，每一道工序，每一个流程，都要在努力提高质量的前提下，提高效益，否则员工难以维持现行工资不下降。华为认为，要尊重那些踏踏实实、认真努力、恪守职责，并不断改进自己工作的老员工，要给予他们多一些的培训机会，帮助他们进行工作适应性调整，通过不断改进本职工作，来提升自己的待遇。

公司提倡要干一行，爱一行，专一行。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是事业的希望。每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。

华为在全公司推行"小改进，大奖励，大建议，只鼓励"的政策，其目的就是避免员工说空话，不干实事，务虚，不务实。鼓励员工做小改进，将每个缺陷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都自觉弥补起来，而不是只提大的建议。华为追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴地改进，促使管理的不断改良，认为只有在不断改良的基础上，公司才会离发达国家著名公司的先进管理越来越近。

华为认为，自从实行群众性的、自发但有组织改进活动以来，公司处处都在进步，这正在成为华为人的一种修养与文化。它昭示着，明天会从这些小活动中，冒出一大批优秀的管理者。

一个企业的成功依赖于广大员工，在工作岗位上，不停地进行创新，不断进行改进。企业从调动员工积极性的角度出来，对于小建议，应该是“大奖励”。

1999年，华为员工杨玉刚发现100A电源产品的主变压器成本高、体积大、重量重，其磁芯全世界只有一家公司生产，全世界只有华为一家采用。后来杨玉刚等人研究出优化设计方案，每年为公司节省250万元，并对公司的战略决策提供依据。

这次小小的技术改进，任正非给予了很高评价，并亲自点名，进行奖励。

崇尚“狼性”文化

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的，华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明，我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

——《华为基本法》

企业的核心竞争力是在关系到企业生存与发展的关键环节上比对手更强、更持久的能力，它是由许多因素构成。不少学者列出了重要的21个因素，并把它们分成三个层面，即基础层、载体层和转换层。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基础层是企业核心竞争力形成的基础和保障，载体层是企业核心竞争力形成的平台和支撑，转换层是企业核心竞争力的实化和物化。

华为基本法是华为企业文化的直接体现，它明晰了核心能力的构成因素在企业中如何定位、如何发展等重要问题，是华为实现核心能力构建和提升的纲领性文件，全面地指导企业在各个因素上的工作。

有人把通信制造业的各类企业比作草原上有三种动物：跨国公司就像狮子，跨国公司在中国的合资企业就像豹子，而地道的中国本土企业就像土狼。

如果这个比喻贴切的话，那华为就是最杰出的土狼。

华为的企业文化被称为狼性企业文化，其中浸透着一股“狼性”，这在企业界是非常少见的。因为强大可以夺天下，仁爱可以夺人心，所以一般企业都在颂扬自己的强大或仁爱，不会想到向实力中等又眼露凶光的狼学习。

华为崇尚狼性文化，华为的老总任正非归纳出了狼的三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。

这三点是狼在厮杀中成功的特性，转用到企业的竞争中，也会形成不可思议的力量，所以企业要发展就是需要有点狼性。敏锐地察觉对手的动向和市场的变化，可以抓住先机、把握主动。竞争的过程中必然会有挫败，因而想获得将来的胜利，必须要有不怕输的精神、永不言弃的信念，在市场竞争中，退却和等待是没有任何意义的。企业是个集体组织，它的成功是每个人的努力，所以唯有全体奋斗，才有企业辉煌。在与狮子的战斗中，狼群有着可怕的生存能力，强烈地渴望胜利，执着地追求目标，使用任何可以利用的方法，发动疯狂的攻击，以不惜代价集体作战的方式，把狮子弄得精疲力尽。华为在跨国公司占尽优势的情况下，依然不断成长，因为它更有成功的欲望，更执着地追求发展，采用市场中尽可能有效的战术，常常以集体战的发展，斗过了强大若干倍的对手，找到了生存之法。

拓展透析

狼是一种让人畏惧、讨厌的动物，极少有人愿意与狼相提并论，但是华为却自诩为狼。

众所周知，任正非在华为内部提倡“狼性”文化。他认为狼是企业学习的榜样，“狼性”永远不会过时。任正非带领着华为狼群，与市场中的豹子、狮子拼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杀，将企业的狼性表现得淋漓尽致，屡建奇功。以前华为是思科、朗迅等世界级大企业的客户，如今已成为了他们的竞争对手。

华为的狼性文化，是它在市场中崛起的核心竞争力。

华为进军美国，就是一场经典的“虎口夺食”战。当年，华为的脚步一进入美国市场，在数据通信领域处于绝对领导地位的思科公司就开始阻击。2003年1月23日，思科正式起诉华为及华为美国分公司，理由是后者对公司的产品进行了仿制，侵犯其知识产权。

面对思科的打压，任正非一边在美国聘请律师应诉，一边着手结盟思科在美国的死对头3COM公司。2003年3月，华为和当时已进入衰退期的3COM公司宣布成立合资公司“华为三康”，3COM公司的CEO专门作证——华为没有侵犯思科的知识产权。

任正非在诉讼最关键时刻祭出的合纵连横奇招，瞬间令思科的围剿土崩瓦解。最终，双方达成和解，从此，华为在美国的扩张，没有了拦路虎。

“华为发展的历史，其实就是一部不断从虎口夺食的历史，他面对的是老虎，所以每时每刻不能懈怠。”一名华为内部员工说。

托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼研究美国43家优秀公司的成功因素，发现成功的背后总有各自的管理风格，而决定这些管理风格的恰恰是各自的企业文化。

企业文化并非直接在竞争中体现出竞争力，它是通过其他的因素表现，作用于企业的经营管理。

认识到它的实质功能，就不难理解为什么企业文化可以作为企业的核心竞争力，可以支持优秀的企业成功。

狼性企业文化是企业文化中非常独特的一个典例。华为正是以它的企业文化作为核心能力，开创自己的经营之道，在业界获得巨大成功，它的企业文化因此得到了社会的高度关注。

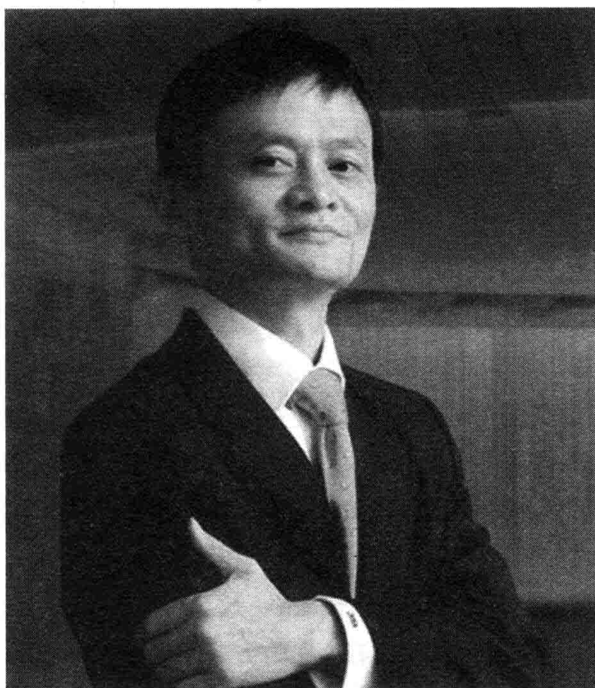
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part4

天下没有人能挖走我的团队

——阿里巴巴创始人马云的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个优秀企业是管理出来的

决定一个生态系统的不是老虎、狮子和大象，而是微生物，决定一个公司的最好素质是你的基础员工招聘。从点滴做起、从自己做起、从你招聘的人做起，你才能从梦想回到现实。很多企业倒下去不是缺乏创新，不是没有人才，而是完全缺少管理思想。

——马云2013年4月在深圳IT领袖峰会上的演讲

在2013年4月深圳的IT领袖峰会演讲中，关于企业文化，马云是这么说的："墙报、写文章不是企业文化，企业文化就是把企业写得有味道一点，不要把企业变成赚钱机器。我们需要把企业变成有情感的人，有情感就有朋友，有朋友的人生意自然好，有朋友也要讲原则。原则是什么？管理。什么是老板？老板的'老'就是老师，'板'就是规矩。没有这两样东西，企业是走不远的。

"真正把管理做好，把文化做好，管理、文化背后必须有强大的思想，没有真正的很好的思想，没有办法把企业做大。西方的管理水平相当了不起，日本精致的文化管理也相当了不起，但是中国企业绝大部分是今天从西方学一点，明天从日本学一点，后天学一点传说的故事，整个管理商业体系是没有基准、相当混乱的。

"我觉得中国真正有理想领导力的是道家文化，儒家思想是我们加强管理最好的东西，佛家思想是让你学会做人，因为领导力很强、管理能力很强的人身上一定有毒，有毒需要佛家思想的空把它化了。竞争过程中学习太极的博弈思想是相当了不起的。"

马云认为，互联网有今天，四个特征、八个字最关键——开放、透明、分享、责任。他说，假如你的管理没有这样的实质，你的企业一定走不久。一个优秀企业是管理出来的，优秀员工是管理出来的，优秀的商业模式也是管理出来的，不是谈出来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现代企业最高层次的竞争已经不再是人、财、物的竞争，而是文化的竞争，最先进的管理思想是用企业文化进行管理。何为企业文化？它是一种以人为根本，以制度为导向的管理思想与管理哲学的融合，是企业里看不见的软件系统，却是企业最核心的竞争力。

在阿里巴巴，管理是靠价值观、文化和使命感，而且马云希望能靠这个东西，让企业活102年。为什么企业的文化管理如此重要呢？

实际上，企业文化就是在回答一个问题：你的企业凭什么凝聚人心？这是企业管理的思想底线。大道无形，企业文化是个看不见、摸不着的东西，但它必须回答"工作到底是为了什么"。企业文化的好坏直接关系到员工的忠诚度，管理者必须明确一点，你有几流的企业文化，你就有几流的追随者；你有几流的追随者，你就有几流的企业。

因此，企业管理者越来越注重企业文化的建设和价值观的塑造，最明智的管理者一定是具备将企业文化融于员工血液的能力的人。只有建设一流的企业文化，企业才能引来和留住一流的人才。

拓展透析

在管理过程中，我们常常过多地强调"约束"和"压制"，事实上，这样的管理往往适得其反。因为树立的规矩越多，管理成本就会越高，也不能充分调动人的积极性。聪明的管理者往往会在"尊重"和"激励"上下工夫，了解员工的需要，满足他们。只有这样，才能激起员工对企业和自己工作的认同，激发员工自发控制的欲望，使其变消极工作为积极工作。正所谓，真正的管理，就是没有管理。

出色的管理者总是首先着眼于培养员工的自发管理意识，使他们成为能够自我管理、自我激励的人，而不是依靠每天督促，让才能他们圆满地完成工作。

"做软件，到微软"是微软中国研究开发中心工作人员经常自豪地讲出的一句话。去微软做软件，可以说是每一个做软件的人梦寐以求的事。因为除了过硬的技术外，微软能为自己的员工提供最大的实现自己创意的空间，能使员工的自我发展和自我价值得到最完美的实现。

微软的企业文化强调充分发挥人的主动性，要求员工有很强的责任感，同时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给他们做事情的权力与自由。简单地说，微软的工作方式是“给你一个抽象的任务，要你具体地完成”。

对于这一点，微软中国研发中心的桌面应用部经理毛永刚深有体会。毛永刚说，1997年他刚被招进微软中国研发中心时负责做Word。当时他只有一个大概的资料，没有人告诉他该怎么做，该用什么工具。和美国总部交流沟通，得到的答复是一切都要靠自己。就如测试一件产品，研究中心没有硬性规定测试的程序和步骤，完全根据研发人员自己对产品的理解，考虑产品的设计和用户的使用习惯等来发现新的问题。这样，员工就能最大限度地发挥主动性，设计出最令人满意的产品。

微软是个公平的企业，这里几乎没有特权。盖茨最初并没有自己专属的停车位,来晚了就得自己到处去找。正是这种公平和富有挑战性的工作环境，促成了微软员工对工作的巨大热情，这种热情就是管理者最有效的管理工具。在微软，员工基本上都是自己管理自己。无须多言，正是员工个人内在的自发控制和管理，使得微软始终保持高速运转的势头，占据着最有利的竞争位置。

激发员工的自发管理，是微软重要的管理方式之一，这成就了微软的卓越。员工的自发管理是企业发展的源泉。企业管理者只有变强制管理为自主管理，创造一个能够让员工自发管理的企业机制和文化环境，才能触发员工的主动性、积极性，让员工为企业创造更多的利润。

领导者要有眼光、胸怀和实力

每个人的视野、视角要看得更宽、更远、更深、更独特，然后你才能抓住这个机会。大家都看得到的东西，凭什么你有机会？所以我觉得一个领导者，读万卷书不如行万里路。其实我周游全世界，觉得自己实在是太渺小了。

我们还以为自己很牛，在自己的办公室、在自己的同事、员工和家人面前，觉得自己很厉害，但是再走远一点看看呢，在世界上你微不足道。

——马云2007年8月在湖畔学院的讲话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云认为：“眼光不对永远做不大”，“眼光高的人胸怀才会大”。他说：“我永远希望阿里巴巴领导者有眼光、胸怀、实力。这些东西是没有办法的，阿里巴巴的人越来越多的时候，有眼光、没胸怀的人就是周瑜，那是被诸葛亮气死的，是被自己气死的。你心胸不够开阔，有什么好气的。”

在马云看来，“外行是可以领导内行的，关键是去尊重内行”。马云原本是英语老师，他在技术上的能力，远不如自己的手下。就技术层面上说，马云是个十足的外行。但是从管理上来说，领导本身就不是搞具体技术和战术攻关的，更准确地说，是只要关注战略即可。

马云从来不跟工程师在技术细节上争论，从来不去吵架。这是因为，马云在技术上先天劣势。在工程师面前，马云和客户地位类似。马云对自己的工程师解释说：“很重要的一个原因是没法吵架，他跟我说什么系统、软件，我搞不懂，但是有一项东西必须搞懂：按照客户的需求去做。我代表着中国80%的不懂电脑的人，客户的需求就是我的需求。很多工程师说，你不能这么想，你怎么这么看问题。我说没办法，80%的人都跟我一样，你把它做出来，我告诉你要去哪里。”

有的时候，会出现一些意外的矛盾，这个时候，马云有自己的解决之道：

第一，马云强调换位思考，重视双方理解和尊重的意义，在手段上注重技巧性。他推崇美国前国务卿鲍威尔的做法。鲍威尔曾说，假设向你报告的人不按你所说的去做怎么办？第一，retrain him（重新培训）；第二，remove him（调离），第三，fire him（开除）。在马云看来：“你不这么做的话，其他人会觉得泄气，心想我们干得累死，不干活的什么事没有。这样你的东西就会执行不下去。”

马云认为，领导永远不能跟下属比技能，下面的人肯定比领导有技能：“如果下面的人不比你强，说明你请错人了。但你要跟他比眼光，要比他看得远；读万卷书不如行万里路，眼光的高度要在领导的水平线上。”

第二，马云强调领导者要有宽容的心态，要有胸怀。“男人的胸怀是冤枉撑大的。你对你的部下、员工、团队要包容；合作不是一天两天的事，如果你是对的，永远有机会去证明。”注重合作妥协，是马云的一大特色。

第三，马云认为领导者要有抗压的实力。“你抗击失败的能力比他强。一块砖头掉下来，别人挨一下就倒了；你挨了一下，一点反应都没有。这就是优秀领导的条件。一个优秀的领导人的素质就是眼光、胸怀和实力。”事实上，马云本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身在抵抗挫折，忍受各种压力方面的确有过人之处。并不是每个人都能有那么多次经受挫折的奇怪经历的。

论智慧，论领导力，论影响力，马云比其他企业家高不了多少。如果不是他的远见和分享精神，谁能想到一家独创新模式的电子商务公司，一家只做“小商人”的“小生意”的公司，能够一上市就市值数百亿美金，成为今天中国互联网企业的领跑者。

成大事者都是具有远见的人，因为只有把目光盯在远处，才能有大志向、大决心和大行动。那么，远见是什么呢？美国作家乔治·巴纳说：“远见是心中浮现的将来的事物可能或者应该是什么样子的图画。”

拥有远见，就能够预言未来。缺乏远见的人会被未来弄得惊惶失措，变化不定会让他们无所适从，随处飘荡。而那些放眼长远、视野开阔之人，加上自身的勤奋努力，将来则更有可能实现他们的目标。

诚然，未来是没有办法保证的，但是有了理想和远见，成功的概率就会更高了。马云正是拥有远见并且能够变梦想为现实的人。

拓展透析

大企业靠做人，做人有三点：眼光、胸怀、实力。眼光有多远、胸怀有多大，你就能做多大的事。胡雪岩讲过这句话：生意越来越难做，越难做越是机会。关键是眼光看多远，眼光看一个城市，你只能做一个城市；眼光看到全国，你就能做全国；眼光看到海外，你可以去海外发展。

只有当一个人有眼光，有胸怀，有实力的时候，这个人才能在通向成功的道路上无往不胜。

一个人要做到“有眼光”就得坚持“读万卷书，行万里路”，要不断为自己的知识进行投资，如果你总是把自己局限在一个很小的环境中，你的眼界就高不起来，如果你能够在更广阔的世界里开拓自己的见识，那么你就能够真正具备一种宏观的视野，真正能够在更高的层次上开创自己的事业。

根据专家过去20年的观察，所有有成效的领导者，都有预见他们必须完成什么的能力。这种远见变成支持任何努力的活力，强力推进他们冲破所有难关，不为外力所控制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2000年，中国台湾的笔记本电脑总销量约为1200万台，占全球比例达51%以上，已稳居世界第一的宝座。

但是在拉大与第二产出国日本的差距后，危机逐渐显现，主要的危机之一是数量虽然大幅增加，可是获利水平直线滑落。

这种情况，不只是小厂的问题，连广达、仁宝等大厂也难以避免。这当然和高科技产业产品生命周期短有关，然而，更重要的是众厂商降价抢订单，价格持续下跌，利润自然也会大幅降低。

为了免于陷入长期的恶性竞争，最后难以自拔，众厂商若不是放弃这项产品，也亟思转型脱困。其中动作最快、最积极的应属广达公司。

广达公司以笔记本电脑起家，一向获利丰厚，曾创下每股获利28元的纪录，一度成为股王。然而在激烈的市场竞争下，获利虽仍居同业之冠，但也缩水不少。董事长林百里于是开始移转业务的重心。

广达公司的转向是多方面的，除了涉足无线通讯及手机领域之外，也朝液晶台式电脑、液晶显示器及主机板业务发展。

在林百里的领导下，广达公司上述改变只花了一年多的时间，因此外界无不啧啧称奇，都认为不可思议。但是，事实摆在眼前，令人不得不信。无怪乎业界要形容林百里是“鬼才”“怪才”“奇才”。

林百里说：“高科技产业竞争的是速度，慢一步可能差十年。所以，领导者除了和竞争者比销售量规模、营业收入增长和获利之外，还要比自身的能力，比‘应变能力’和‘危机管理’的能力，千万不可陶醉于眼前的成就，更不可被胜利冲昏了头脑。而应变能力和危机管理的能力，就是所谓‘居安思危’‘未雨绸缪’之意，就是要有远见。在迈向知识密集型的时代，假如领导者不能虑及、思及未来三五年，甚至十年后可能的变化，那就要准备被淘汰出局！”

别把飞机引擎装在拖拉机上

办公司不是要找最优秀的人，而是要找最合适的人。波音747的引

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

擎是很好，但如果你配的机器是拖拉机，发动引擎就会爆炸。企业发展是一步一步往前走，每一步走的时候，用的是脑子而不是钱。

做企业拼的是智慧，拼的是勇气，拼的是团队的合作。假如企业家之间的竞争是靠钱的话，那银行更厉害，风险投资更厉害。有优势的时候钱就会来，很多创业者的计划书说，我什么都有，就是缺钱，那这个计划基本没用。

——马云2006年在北大光华管理学院的演讲

1999年马云融资100万美金。有了钱他首先想到的就是请人，去世界500强请人。结果他请来的负责营销的副总裁，第一个月跟他谈市场预算的时候，说今年需要1200万美金，还说以前最少要花2000万美金。马云总共才融了100万美金，实在没办法，最后只好又请他离开了。就是这件事让马云认识到，“办公司不是要找最优秀的人，而是要找最合适的人”。

创业是一件非常美妙而又充满痛苦的事情，也是一件严肃的事情，选择合作伙伴一定要非常谨慎，创业要找最合适的人。对于企业而言，衡量人才是否优秀的唯一标准是他是否符合企业的发展需要。从作业要求的角度说，匹配的就是人才。理性的用人标准是不被人才的光环所诱惑，而是紧紧扣住“企业发展需要”这根弦。

1999年9月，阿里巴巴网站建立起来了，马云立志要使之成为中小企业敲开财富之门的引路人。10月，阿里巴巴获得以高盛牵头提供的500万美元风险资金，马云立即着手的一件事情就是，从香港和美国引进大量的外部人才。

马云对外宣称：“创业人员只能够担任连长及以下的职位，团长级以上全部由MBA担任。”当时，在阿里巴巴12个人的高管团队成员中除了马云自己，全部来自海外。

接下来几年，阿里巴巴聘用了更多的MBA，包括哈佛、斯坦福等学校的MBA，还有国内大学毕业的MBA。但是，阿里巴巴请来的很多业界高手们，却严重“水土不服”。他们总是讲得头头是道，但结果干起来全错！后来这些MBA中的95%都被马云开除了。

马云后来回忆道：“我跟北大的张维迎教授辩论，首先我承认我水平比较差，95%的MBA都被我开除掉了，难道他们就没有错吗？怎么可能95%都被我开除掉？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肯定有错。因为这些MBA一进来跟你讲年薪至少十万元，一讲都是战略。每次你听那些专家跟MBA讲得是热血沸腾，然后做的时候你都不知道从哪儿做起。”

错误让马云明白，公司当时的发展水平还容不下那样的人。那些职业经理人管理水平确实很高，就如同飞机引擎一样，但是将飞机的引擎装在了拖拉机上，最终还是飞不起来。

后来在阿里巴巴有这样一句名言，“让平凡的人做不平凡的事，充分调动他们的积极性跟潜能”。马云不断说，我考三次大学没有考上，一定很平凡，如果你们觉得我今天是成功的，那每个平凡的人都能成功。可以说，阿里巴巴现在的成功离不开这一用人理念：找到最合适的人才，放在最适合的位置。

拓展透析

拿破仑说过：“最难的倒不是选拔人才，难点在于选拔后怎样使用人才，即让他们的才能发挥到极致。”这是因为，发现人才、识别人才、选拔推荐人才，都是为了善用人才。

企业所需要的不一定是最优秀的人，但一定是最适合的人。因为“岗位需要”而使用人才，所以，“优秀”的人未必就是最能满足岗位需要的人选，在这种意义上，合适比优秀更重要。

作为企业管理者，一个重要责任就是最大限度地开发员工的潜能，让腰粗的人背土——不伤力；让腿粗的人挖土——有劲；让驼背人垫土——弯腰不吃力；让独眼龙看准绳——不分散注意力。要做到这一点，就要使员工与其岗位相匹配，通过岗位匹配达到开发员工潜能的理想效果。

一家公司的招聘登记表格中有这么一栏：“你有什么短处？”一位下岗女工来应聘，在这一栏如实填上了“工作比较慢，快不起来”。很多人一致认为，她是不可能被录用的，谁知最后老板亲自拍板，录用了这位女工，让她当质量管理员。

老板说：“慢工出细活，她工作慢，肯定会细心，让她当质量管理员错不了，再说，她去许多地方应聘过，没有被录用，到这里被录用了，肯定会拼命地干，以后我们公司肯定不会有退货了。”结果正如老板所预言的那样，那名女工工作成绩显著，公司的确没有退货了。

其实，在任何一家企业中，员工能力都是有区别的，这就像“发动机”和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"螺丝钉"一样，企业虽然需要对企业产生变革性影响的"发动机"型人才，也离不开兢兢业业为企业奉献的"螺丝钉"型的员工。

把钱投在员工身上是最赚的

我们认为员工是公司最好的财富，有共同的价值观和企业文化的员工是最大的财富。

今天银行利息是2个百分点，如果把这个钱投在员工身上，让他们得到培训，那么员工创造的财富远远不止2个百分点。我们去年在广告上没有花钱，但在培训上花了几百万。

——马云2002年在宁波会员见面会上的演讲

当互联网产业整体在裁员发展的时候，阿里巴巴却在扩大发展。因为马云觉得21世纪人才最重要，对阿里巴巴来讲，期权、资本都无法和人才相比。员工是公司最好的财富，有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。

马云家的保姆，他每月给她1200元，杭州市场价800元。她做得很开心，因为她觉得得到了尊重。阿里巴巴那些高层月薪四五万元，即使给他们加一万元、两万元，他们也不会感到什么；但是如果对广大员工增加一些，那么士气会大增。

对于所有在阿里巴巴门口徘徊的人才，马云表示只要是人才他都要。阿里巴巴2004年在广告上没有花钱，但在培训上花了几百万元，他觉得这将给公司带来最大的回报。阿里巴巴有120万会员，而且连续两次被哈佛评为"全球最佳案例"，连续两次被《福布斯》评为"最佳B2B网站"。在网络电子商务领域，阿里巴巴会员数跃居全世界第一位。没有优秀的员工，企业根本没法做到这些。而这些成绩，正是马云把钱投在员工身上赚到的。

拓展透析

员工决定企业的成败，员工弱则企业弱，员工强则企业强，员工进步，企业才能进步。明白了这样道理，企业管理者要重视员工的培训，在不断改善员工的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

薪资、工作环境的同时，也要加大培训力度，以员工的进步推动企业的进步。大多世界知名的企业都把培训作为企业发展的重要途径。

西门子公司一贯坚持由公司自己来培养和造就人才。早在1910年，西门子就为其内部人员开设了正式的培训课程，只不过与后来豪华的培训场所相比，早期的培训是在车间进行的。后来，西门子建立了针对不同层次员工的各类培训学校，并为这些学校配备具有丰富经验的培训老师。在西门子的全体员工中，每年参加各种定期和不定期培训学习的多达15万人。公司每年用于培训及购置最先进的培训实验设备的费用就高达6 ~ 7亿马克。但是，在西门子高层的认识中，从来都不觉得这笔费用昂贵。

与西门子不同的是，麦当劳强调的是全职业规划培训，也就是“全职业培训”。在麦当劳，从计时员工到高阶主管，结合他们的职业生涯规划，都有不同的培训计划，通过各区域的训练中心以及汉堡大学进行阶梯式的培训，使得麦当劳的员工能够持续不断地学习、成长。麦当劳在人才引进上不注重资历、学历，在他们不计较员工出身的背后，是他们对自己培训体系的自信。麦当劳非常重视员工的成长与生涯规划，他们的高层多是从内部晋升上去的。

LG公司的培训最为特别，他们更加注重精英群体的培训。在LG公司，每个员工的培训机会不是一样的。新员工只有一些最基础的培训，而做到高层管理者的员工，则有机会去韩国总部培训中心，或去国外参加专门培训，甚至到大学里专门进修MBA。

公司里的很多培训项目都是专门为“核心人才”设立的。“让有能力的人先培训”，有发展潜力的员工的培训机会更多。这是LG公司对员工的一种变相激励：要想获得更多的培训机会，只有使自己的业绩更好，更优秀。

对员工不培训，是管理者对企业不负责任的表现，是企业最大的浪费。把钱存在员工的身上，是最精明的投资。

在员工之中形成有效的激励机制

Dream target（梦想目标）是我们共同奋斗的目标，是调配资源的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

指导。Dream target必须通过创新的方法才能实现，而不是简单地沿用现有的手段，拼命去挤牙膏。电子商务正迎来井喷的发展，我们必须超高速的成长，才能继续保持行业领先。

我们要为我们的mission（使命）、vision（愿景）和dream（梦想）去奋斗，而不是为完成KPI任务，更不应该是为了奖金而努力。

——马云《不能为了奖金“奋斗”》

“奖金不是福利。奖金是通过努力挣来的，它不可能人人都有，也不可能每个人都一样。它不是工资的一部分，而是因为你的业绩超越了公司对你的期望值（请特别注意这一点）。”

2010年1月19日，马云在飞机上撰写内部邮件，回顾了阿里巴巴在过去一年的成绩，同时宣布，2010年，将对公司除高层以外的所有员工继续加薪。

对阿里集团来说，过去的2009年是精彩、复杂、遗憾和兴奋交错的一年。马云说：“我们幸运地在2008年提前对经济形势做了危机判断，并采取了一系列的措施，更由于大家一如既往地艰苦努力，迎接了一次又一次的挑战和拥抱变化，集团取得了很大的成绩。”

尽管存在着很多问题，而且面临越来越多的挑战，但马云对整体结果表示满意。在邮件中，马云充分肯定了集团在2009年所取得的成绩，并给出75分。这是马云十年来首次宣布对阿里巴巴的打分结果，也是10年来所给出的最高分。

在加薪方面，马云强调了这样的观念：阿里巴巴不会为竞争对手和行业做法而加薪，但所有阿里人将平等分享公司成长带来的财富。奖金不是福利，要通过努力才能得到，“平均主义”在阿里巴巴行不通。

在加薪的同时，马云也并未忘记对员工价值观的强化。马云称，奋斗不是为了奖金或加薪，而是为了使命、愿景和梦想。巧妙的逆向推理，使员工明白了加薪原因——阿里人在和马云一起为梦想奋斗，而关于理想，是值得埋单的。

2007年，在阿里巴巴上市后，其初步招股说明书显示：阿里巴巴总股本为50.5亿股，公开发售8.589亿股。其中阿里巴巴4900名员工持有B2B子公司4.435亿股。按绝对值计，近千名阿里巴巴员工将拥有超过100万元。这创下了当时国内IT类上市公司最大规模的员工“造富”纪录。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此前，百度上市创造了8位亿万富翁，50位千万富翁，240位百万富翁。马云本人只持有阿里巴巴B2B子公司1.89亿股，以招股价上限粗略计算，上市后马云身价为22.7亿港元。其他7位董事中有3位身家过亿。

作为阿里巴巴的创始人，马云在上市公司的持股比例不足5%。此举可以说是马云激励手法的集中体现。对此，马云毫不讳言："这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。"

可以说，马云的这种激励员工的机制可以说是最有效的，人要生存，要发展，精神是支撑，物质是保障，所以兼顾员工精神和物质的双重激励，才是最有效的激励方式，它让员工明白，工作不仅是员工的一种谋生手段，还能满足员工的价值感。

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激励的情况下，人的潜能只能发挥出20%～30%，科学有效的激励机制能够让员工把另外70%～80%的潜能也发挥出来。在马云看来也同样如此，他认为科学合理的激励机制，才能激发员工的工作激情和旺盛斗志。

拓展透析

人才是事业成败的关键，良性的激励机制，要能够充分调动员工内在的工作激情，为他们提供一个能充分发挥自己优势的空间，并构造一个科学的人才晋升渠道，使公司制度蕴含激励的巨大力量。

优秀的企业管理者，总是善于通过有效的激励机制来"释放"员工的工作积极性，使员工自觉摒弃安于现状的心理，从而实现人人积极进取。

《乔家大院》所叙述故事的历史背景是在清朝末期，那时没有成熟的现代企业制度，所有的商业都是家族式管理，甚至还有传男不传女思想，乔致庸开的钱庄也不例外。

但是，乔致庸的过人之处就在于他很快发现家族管理的弊端：论资排辈，"伙计"居于最底层，很多优秀的伙计不为老板所重视。他意识到，很多能干的伙计对钱庄业务发展至关重要，而他们低微的身份对调动这部分员工的积极性非常不利，而如果能够"激活"这些能干的伙计，钱庄的业务将实现关键性的突破。

于是，乔致庸果敢起用新人，从内部挖掘出28岁的马荀。马荀干过10年学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

徒、4年跑街，他个人揽下的生意占钱庄生意的80%，显然是钱庄里跑得最快的千里马。后来钱庄的发展证明了乔致庸的眼光，马荀这匹优秀的千里马成功地进入了接班人的行列，卓有成效地使钱庄起死回生。

马荀使乔致庸尝到了甜头，他以“伙计身份”实现了企业原有体制的创新。这些创新为钱庄生意带来了显著变化：伙计与掌柜甚至东家平起平坐，被尊重感得到增强；钱庄效益和员工效益有机地结合在一起。这个激励机制的引进，极大增强了伙计们干活的积极性，钱庄生意更加兴隆。

由此我们看到，如果一个公司缺乏内部激励机制，就不会拥有富有活力的企业文化，员工就会丧失工作的热情和欲望。只有科学有效的激励方式激起员工的进取心，企业才会有活力。

你的成功是整个团队带给你的

阿里巴巴是一个团队，有你很好；没有这个团队，你很不好。你离开了，要去再找这样一个团队很难。

——马云2007年与“五年陈”员工的交流讲话

马云说，单枪匹马是做不出任何事情的。在专业化分工越来越细、竞争日益激烈的今天，一个人的力量难以面对千头万绪的工作。一个人可以凭着自己的能力取得一定的成就，但是如果把你的能力与别人的能力结合起来，就会取得更大的令人意想不到的成就。

在提及自己和团队的关系时，马云将朋友的帮助放在首要位置：“我从来就不承认自己是什么知识英雄。阿里巴巴今天的成就是很多朋友的功劳，不是我一个人的；我不过是做了5%的工作，朋友们做了更多默默无闻的工作，他们把我推上前台，我只是他们的代言人，我只是出来练练。”

马云能容人，所以能聚人、留人。他深知一个人能力再强也比不过团队的力量，他说：“少林派很成功，不是因为某一个人很厉害，而是因为整个门派很厉害。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团队合作是阿里巴巴企业文化的重要内容，其关于“团队合作”的阐述是：共享共担，平凡人做非凡事；乐于分享经验和知识，教学相长；以开放的心态听取他人的意见；表达观点时，直言有讳；在工作中，群策群力，拾遗补缺；不是自己分内的工作，也不推诿；决策前充分发表意见，决策后坚决执行；有主人翁意识，积极参与，促进团队建设。

马云重视团队，也很明确团队的意义，他说：“什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个人的行为，最后形成合力。”

在阿里巴巴，不能和团队合作的员工是待不长的，不能与人无私分享的员工也留不下。在阿里巴巴，每个员工都很重要，不管你在哪里，都是团队的成员，都应该全力发挥团队的功能。

正如马云所说的“我成功背后有一帮很棒的人”，其实，任何人的成功都离不开他人的支持，没有朋友、家人，以及创业团队的支持，是很难取得成功的。

拓展透析

诺贝尔经济学奖获得者莱因哈特·赛尔顿教授有一个著名的鹰鸽博弈理论：

假设有一场比赛，参与者可以选择与对手合作，也可以选择竞争。选择合作策略的结果是，可以避免对手之间浪费时间和精力的消耗斗争，可以像鸽子一样瓜分战利品；但如果选择的是竞争策略，那么双方必定会因为争夺战利品而像老鹰那样斗个你死我活，并且即使是获得胜利，也会被啄掉不少羽毛。有好多人都担心抱着双赢的态度会让自己吃亏，但实际上正如你对镜子笑镜子才会对你笑一样，双赢的合作态度是可以相互感染的。

在团队中，如果没有其他人的协助与合作，任何人都无法取得持久性的成就。当两个或两个以上的人在任何方面都联合起来，把工作建立在和谐与谅解的精神上之后，这一团队中每一个人的成就都会倍增，能力也会诚信地提高。

释迦牟尼曾问他的弟子：“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，无法回答，还是释迦牟尼给了他们答案：“把它放到大海里去。”一个人再完美，也只是一滴水；而团队就是大海，一个人只有融入团队才能最大限度地发挥他的潜能，才能实现他的人生价值。如果工作中我们只会自己埋头单干，不懂得依靠团队

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的力量，那么我们的忙碌很有可能只是低效率的蛮干。

在市场竞争中，有冲在市场一线的销售人员，也有在后方从事产品研发的技术人员和从事制造的一线工人。产品是生产部门生产出来的，却是市场部门销售出去的；生产部门是需要“花钱”的部门，市场部门是“挣钱”的部门。生产的资金需要市场部门从市场赚回，但市场部门销售的商品需要生产部门提供。生产与销售，有如后方与前方，又如军队的保障与作战，是两个不可或缺的轮子。正是这样一个完整的链条，构成了企业参与竞争的全部家底。

团队的合作力量是无往不胜的坚强后盾，群蚁可以打败巨蟒，群狼可以天下无敌。一个人能力再强，也只有当他融入团队后才能发挥出最大的力量。背靠着团队的强大力量，单个的忙碌才不会变成杯水车薪，才能忙到点子上，才能把每个人的忙碌汇成大海，浇灭一切瞎忙的火焰。我们在夺取成功的道路上，一定要学会与人合作。

唐僧团队是天下最好的创业团队

说到团队，中国人都喜欢刘（备）、关（羽）、张（飞）、赵云、诸葛亮，但这样的团队很难找，千年等一回。

我最喜欢的是西游记团队，唐僧、孙悟空、猪八戒，这些人很容易找。唐僧这样的人，能力没有多少，但目标很明确，就是取经。这样的领导你们单位有没有？有。

孙悟空是能力最强的，但是他的麻烦也很多，成功是他、失败也是他，这样的人你们单位有没有？也有。猪八戒就更多了，干活的时候能躲就躲，有吃有喝的时候来得最快。沙和尚呢？管它什么使命感、价值观，一天八小时打卡上班，挑着担就走。

这样的团队到处都是，这是生活中实实在在的团队，但就是这样一个团队，经过了九九八十一难，取得了真经。

我这么总结：做人要像沙和尚，当领导要像唐僧，做事要像孙悟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空，生活要像猪八戒。

——马云2006年在北大光华管理学院的演讲

马云最喜欢的是西游记团队。他自认为是与唐僧一样的领导人，在他看来，一个企业里不可能全是孙悟空，也不能都是猪八戒，更不能都是沙僧。他说，要是公司里的员工都像他本人那么能说，而且光说不干活，会非常可怕。他不懂电脑，销售也不在行，但是公司里有人懂就行了。

唐僧团队的组织目标十分明确，就是取经。同时，从某种意义上说，这个团队基本上是一个制度化的团队，虽说不算很完善，存在问题也极多，但基本能保证组织目标的达成，符合满意原则。孙悟空是人才，但容易出格，就要用金箍将他管束住；沙僧老实，自我管理就行；八戒难成大事，只要让孙悟空管束住他就行了。这种制度体系虽然严重压制创新意识，但是对于取经这样一个特定的任务而言，却是一种比较好的选择。

而在人才搭配上，唐僧团队也是非常合理的，唐僧本人没什么本事，但能把握大局，而且执着；孙悟空忠心耿耿，能征善战，适合打头阵；沙僧老实巴交，最适合做基础工作；猪八戒看似一无是处，但能讨领导欢心，能调节气氛，这种人在企业也不可或缺，何况他能在日常生活中照顾领导，关键时候也能帮上忙。同时唐僧这个团队非常注意充分利用社会资源、人际网络，遇到困难还能请菩萨出来排忧解难、化险为夷。

马云认为，中国的企业往往是几年下来，领导人成长最快，能力最强，其实这样并不对，他们应该学习唐僧，用人用长处，管人管到位即可。毕竟企业仅凭一人之力，永远做不大，团队才是成长型企业必须突破的瓶颈。

拓展透析

每个人有优势也有劣势，如果几个人的优劣恰好相互补充，可以取长补短，那么，这几个人组成的团队将是一个完美的组合。

英国学者贝尔宾被称为“团队角色理论之父”，他曾提出过“阿波罗综合征”现象：即一个千挑万选的优秀团队，成员们的精力往往消耗在无聊的内耗，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或对团队目标没有帮助的争辩中，只为了说服其他成员接受自己的观点，或是攻击别人论点中的缺口，最后总体表现反而比不过一个“平庸”的团队。

某汽车公司的老总手下有三个销售员，他们各有长处，但业绩都不理想。老总就让培训师为他们把了把脉，培训师逐一为老总分析：

销售员A交际能力突出。吃饭的时候，一见培训师就热情地打招呼：“老师你好你好，来，喝酒喝酒。”这样的人跟人打交道不错，但是他毛病漏洞很多，往往专注度不够，不是研究产品的料，要是一谈实质性的东西啊，差矣。

销售员B敬我酒时说：“老师，敬您一杯，我先干了。”我还没回过神，他已经干了，然后就不说话了。

过一会儿问他们：“你们公司的汽车究竟怎么样啊？”A先说话，我们的汽车怎样好，适合你的风格，吹了半天我一点兴趣都没有。这时B开始接过话茬，他就把公司的汽车从发动机的性能、家庭的实用性，一直到它的解装、所有一系列设备，仔仔细细说了一通，用专业术语使劲描述。最起码让我觉得，他那一系列新款车都跟宝马差不多。这个人介绍产品厉害，但不太会与人打交道。

销售员C一直话不多，给人的感觉是他很机械，但他的眼睛很犀利，虽然不怎么讲话，但他说出每一句都是关键，往往一语中的，极具杀伤力，基本让人没有回旋的余地。这是他的本事，放在销售上，他就知道什么时候该下手让客户掏钱。

“这三个人，真是绝佳的组合。”培训是向老总建议道，“很简单，千万不要让他们各自为战，单独销售，而是马上把销售分段化，不要去改他们的缺点，你不要批评A，你说话稳重点，把产品研究好；也不要批评B，你学学和人打交道；也不要批评C，你别老是那样子做销售，放开一点。你就让A做一件事情，就是铺天盖地交朋友，张总啊，李总啊，反正他愿意和人打交道。

头一次见面就是攀交情，下一次去的时候，把那个讲产品的B带过去，就说是公司的产品专家，负责介绍产品；还要把C也带上，关键时刻敲定成交，他有能力促成交易成交。这种组合优势互补，简直是完美组合。

好的团队其实是一群平凡的人做不平凡的事，而所谓的精英团队反倒很难成就大事，因为他们将陷入个人英雄主义的泥潭。团队成员的优势可以相互补充，取长补短，这样人才标准降低了，成本降低了，效率却提高了。因此，让团队成员成分复杂点，都有一技一长，优势能够互补，这样才能真正形成合力，成就大事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绝不允许破坏团队的“野狗”存在

2001年，阿里巴巴有个决定生死存亡的讨论，我们称之为“遵义会议”。当时我们决定了将来要走哪条路。当时的环境我们收不到钱，公司争论到底要不要给回扣。最后我们决定，不给回扣。

三个月后，我们最佳的两个销售人员给了回扣。开还是不开？当然开。如果有一个销售员工业绩非常好，但他的价值观很差，团队合作很坏，不讲诚信等，我们称之为“野狗”，当即开掉。

——马云《CEO的本事就是会用别人的脑袋》

马云把团队成员分成三种类型：第一类是在阿里巴巴公司的平时考核中，业绩很好，但价值观很差的。他们每年销售额特别高，但根本不讲究团队精神，不讲究质量服务，这一类人属于“野狗”，留在团队中会造成极大的伤害，必须开除。

第二类是那些价值观很好，为人热情、善良、友好，但业绩永远好不起来的，他将其称之为小白兔。这一类也要离开，毕竟公司不是救济中心。不过“小白兔”在离开公司三个月后，还有机会再进阿里巴巴，只要他能把业绩搞上去。而“野狗”就没有这个机会了。

第三类是阿里巴巴最需要的人才，即业绩好、价值观同样好的猎犬型人才。在阿里巴巴，“猎犬”是最受欢迎的，不仅会得到公司重用，在被“确诊”为货真价实的猎犬，进入管理层的“法眼”后，还有机会接受最好的培训，成为公司的好苗子。

马云严厉对待团队中的“野狗”，同时也为此制定了严格的员工守则，他说：“善待犯错误的人，是对的，但是绝不空话那些‘野狗’破坏团队，破坏公司利益，对这些人绝对不容忍。所以在具体规章制度方面，阿里巴巴有许多硬性规定：不能作假、不能作弊、不能欺骗客户、不能夸大服务，不能给客户回扣，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能为客户垫款。”

为什么要杀掉“野狗”？“野狗”的业绩非常好，但不讲团队精神，不讲质量服务，这些人短期来看很有用，但是长期来看，会对团队造成严重伤害。

拓展透析

公司中业绩好、价值观也好的人被马云称为猎犬型人才。那么，具体什么样的人才是“猎犬”呢？对于马云来说，猎犬型人才需要具备如下几个条件：

1.诚信和热情是员工最基本也是首要的素质。这种品质之所以重要，是因为它对一个人来说有就是有，没有就是没有，而没有是很难培养的。

2.员工要乐观上进，健康积极，有朝气，对互联网行业充满兴趣与激情，渴望成功。

3.员工要有适应变化的能力，具备较好的专业素养和职业修养，善于沟通协作。

4.员工要富有学习的能力和好学的精神。

马云对于阿里巴巴的“猎犬”，设置了很严格的招聘程序。马云认为，对于进入公司的人才，阿里巴巴要对他们负责，如果简单地招进来，不满意就解聘，那给这些人带来的不仅是经济成本损失，还有机会成本损失。

阿里巴巴把招聘猎犬的流程分为四步：第一步是海选简历，这是为应聘的人才设立的一个门槛——填写简历后必须进行一个快速测试，只有通过者才能有效提交简历；第二步是校园宣讲，但因为这些投简历者没有经过快速测试，因此录取比例比较低；第三步是笔试；第四步，由业务主管、人力资源部门和事业部总经理对通过海选和笔试的人员进行面试。

只有通过这四道程序的人，才能最终加入阿里巴巴团队。

2000年，金庸给马云题了一幅字：“善用人才为大领袖要旨，此刘邦刘备之所以创大业也。愿马云兄常勉之。”马云将它挂在办公室前面的墙上，对自己的一种提醒。

马云重视用人，并坚持务实原则，讲究实用主义。对于能力强又缺乏配合精神的人，无论其业绩多好，都要坚决清除；业绩差的自然会被逐渐淘汰，只有可塑造、肯上进的普通人，才是阿里巴巴需要的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在用人上，马云有自己的判断、自己的标准，但前提都是对企业负责、为公司未来发展考虑，如果你不是他需要的人才，他就一定不会选择你，而一旦选择了你，就会不遗余力地培养你。对于雇用的人才，阿里巴巴采取的是“请进来、送出去”原则。“送出去”就是与一些MBA学校和培训班建立合作关系，把员工送出去学习。2004年9月10日，阿里巴巴成立了自己的“阿里学院”，这样做的目的就是要让每一个人才在阿里巴巴实现增值！当然，阿里巴巴也会同时得到增值！

天下没有人能挖走我的团队

当整个内部文化形成后，你的员工就很难被挖走。其实就像在一个空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在一个污浊的环境里面，工资再高，他过两天还是会回来。

我是个浪漫主义的人，创办这个公司时，我希望它是一个世界级的中国企业，我把中国企业跟国外企业比较以后发现：中国企业很少注重使命感、价值观、理想、共同目标，而国外企业讲得最多的就是使命感和价值观。所以我常说，天下不可能有人可以挖走我的团队。

收入和理想你都得要有，软硬两手抓——光讲收入的话，人家一定能把你的员工挖去；光讲理想，一开始可以，后面大家饿了，还是走了。所以你在理想到实践的过程中，要确保收入也是每年在提高。

——马云2003年接受《财富人生》节目的访谈

阿里巴巴曾有令互联网同行羡慕不已的梦幻“4O”组合：CEO（首席执行官）马云、COO（首席营运官）关明生、CTO（首席技术官）吴炯和CFO（首席财务官）蔡崇信。

马云和蔡崇信在阿里巴巴刚创立时结识；关明生于2001年1月加盟阿里巴巴，曾在GE等世界500强企业中担任要职；2000年5月加入阿里巴巴的吴炯，则是雅虎搜索引擎的发明人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四个聪明人凑在一起，人们并没有看到别的网络公司高层常有的动荡与纷争，阿里巴巴仍坚定地向一个目标挺进，原因何在？因为马云要求每一个员工既有能力，又能坚持公司不变的愿景、使命和价值观。

如果说早期创业时的李琪和孙彤宇是马云的左膀右臂，那么，蔡崇信和关明生则是阿里巴巴能将辉煌持续到现在的关键人物。

蔡崇信在阿里巴巴刚成立时加入，任CFO。他的到来，使阿里巴巴真正开始了规范化运作。蔡崇信放下70万美元的年薪，投奔马云，每月只拿500元人民币的薪水。在湖畔花园，蔡崇信和第一批员工讲股份、讲权益，将18份完全符合国际惯例的英文合同，让马云和“十八罗汉”签字。

如果没有蔡崇信的加入，阿里巴巴会是一个家族企业，会一直以“感情”和“义气”来维持团队。蔡崇信将阿里巴巴做成了规范公司，并以正式合同的形式，将最初的创业团队绑在了一起。这是至关重要的一步，阿里巴巴因此能将最初的创业激情和团队文化一直维系下去。

关明生在2001年年初加入阿里巴巴，就任COO。当时因为遭遇互联网寒冬，阿里巴巴前期的全球扩张留下了烂摊子，这是阿里巴巴在成长期遇到的最大困难。关明生到来后，执行B2C，拆除海外分公司，收缩全球市场，“回到中国”，并以强力的手腕裁掉大批员工。

关明生对阿里巴巴最大的贡献，在于将马云最初提到的团队文化和创业精神发挥到极致，使得马云逐渐成为阿里巴巴的“精神领袖”。

李琪和孙彤宇是做管理和销售的，这两个方面当然也很重要。但对于任何企业、组织来说，思想文化才是关键中的关键。在阿里巴巴，如果没有武侠文化、笑脸文化，没有淘宝的倒立文化，没有阿里巴巴这支拥有超强战斗力的团队，管理和销售做得再好，也只可逞一时之强，无法一直坚持下来做到今天的成就。

管理和销售是可以替代的，而文化、团队和耐力是很难被复制的，而这正是阿里巴巴成功的关键。文化的体系化、丰富、持续、发扬，关明生和蔡崇信发挥了关键作用。

拓展透析

或许阿里巴巴以后会遇到很多风险和困难，但是现在，马云这个苦行僧并不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孤独，他拥有一群志同道合的同行者，伴随他走过了难忘的风雨征程，正是这些和马云有着共同梦想的创业者们推动着阿里巴巴不断发展和壮大。

早先，马云的团队跟他从杭州到过北京，他们在开始的14个月里干得非常出色，但之后方向不一样了，就变得很痛苦。马云决定回家，其他人都很震惊。马云给他们三个选择：第一，让他们去雅虎，马云推荐，雅虎一定会录用，而且工资会很高；第二，去新浪、搜狐，马云推荐，工资也会很高；第三，跟马云回家，只能分100元钱人民币，住的地方离马云家只有5分钟的路程，自己租房子，没办法打出租车，没办法上下班，而且必须在马云家里上班。马云让其他人自己做决定，给他们3天时间考虑。这些人出去，3分钟后又回来了，告诉马云，同意跟他一起回家。

马云说，至今为止，他每天想的就是：朋友没有对不起我，他也永远不能做对不起朋友的事情。在北京14个月，他从来没带这帮人去玩过。一天，他说，再过两个礼拜，他们要离开了，大家去长城玩一趟。就在长城上面，马云和同伴大声说，一起回去，从头开始，从零开始，建一个他们这一辈子都不会后悔的公司。

这支在困难中仍对马云不离不弃的团队，成了他创业道路上最有力的支柱。平时，马云说到他们的团队时总是自豪之情溢于言表，他说自己是个非常幸运的人。在他深陷困境的时候，总能遇到好人。这一切都是人际关系，是友谊，是合作伙伴关系。他很开心，因为他有一个优秀的财务总监蔡崇信和LiChee，他们在一起合作已经很多年了。没有合作者就没有阿里巴巴，而没有马云的话，还会有另一个阿里巴巴。

2007年12月1日，阿里巴巴团队获得“2007年最聚人气团队奖”，马云作为代表上台领奖时，发表了获奖感言：阿里巴巴可以没有马云，但不能没有这个团队。8年来，各种各样的压力很多很多，但是每次团队都给了他很大的勇气，很多鼓励。

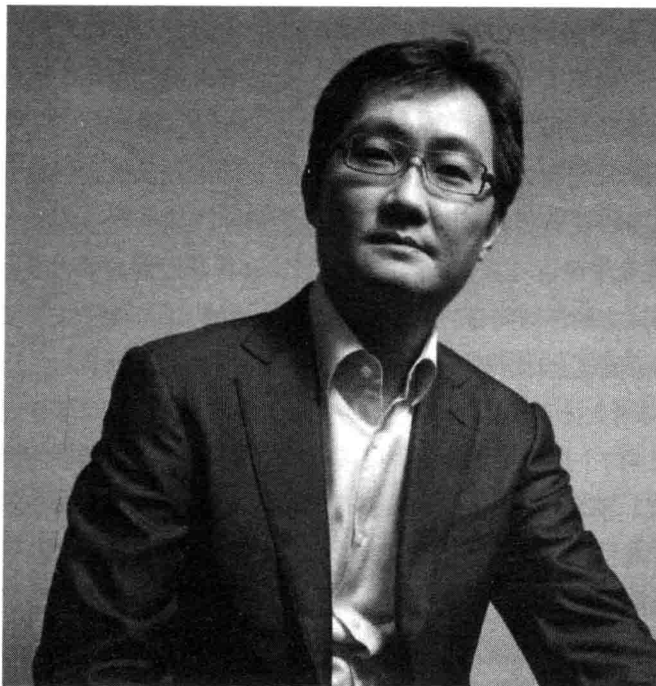
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part5

群体成功，情商第一

——腾讯创始人马化腾的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用人要以德为先

对我们来说，选人品很重要，超级强调这块。这跟我们的文化有关。喜欢简单的，不喜欢搞政治化。包括选干部，先看人品。第二是看专业能力和配合能力、聪明度等。这是我们选拔人才的几个基本原则。

——马化腾接受《互联网周刊》的采访

马化腾直言："我面临的最大挑战就是人才奇缺，这让人很头痛，我们一直很欢迎优秀的人才加入我们，大家一起闯一番事业。"

"腾讯不会为短期目的而招聘，一旦招聘对象进入公司，就希望他能和大家一直共事。"腾讯人力资源总监奚丹说。这些要求同样适用于那些高层次的稀缺人才，腾讯不欢迎短期逐利者，无论他的专业水平多高。倘若一个人要进入腾讯，往往要经历几轮面试，不仅有分管领导，还要和团队内的成员交流业务，他们要考察新人是否能和团队和谐相处。

腾讯对员工作评估时，会邀请他的上级，和他同级的同事以及他的直属下级来参与一个第三方的评估问卷的调查，然后对其中的一些问题进行跟踪和走访，以确保在文化和价值观上对所考核员工有一个相对比较客观的评价。

腾讯对高级人才综合能力的全面评估，仅一张雷达图即可呈现。比如，腾讯对高级人才有7个维度的纵向评估，分别是正直诚信、激情、团队管理与人才培养、全局观、前瞻变革、专业决策、关注用户体验；同时有4个维度的横向评估，分别是管理自己、管理工作、管理团队、管理战略/变革。

腾讯每年一度的360度能力评估，邀请被考核人的上级、平级、下级以及跨部门的合作者，从以上维度对被考评者进行360度的全方位评估。最终将横向4大维度、纵向7大维度的评估结果连接起来，形成考评结果雷达图。

腾讯人力资源部助理总经理陈双华介绍："比如说，对于进行考评的某一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项目同级别的被考核人会有平均分。如果分数高于平均分，雷达图会告诉你，高出的分数在哪里，带来的好处在哪里，大家是如何评价你的；如果你的分数低于平均分，雷达图也会告诉你，低出的分数在哪里，不好的地方是什么，大家是如何评价你的。”

大企业运用的人力资源管理原理都是相通的，腾讯则执行“持续稳定地使用最简单最有效的工具”的思路，雷达图恰好满足了腾讯的需求。雷达图多维度的综合评价方法，让腾讯能够评估人才的综合能力的动态趋势，被考评人本人借助雷达图，能够清晰地了解综合能力的变动情况及好坏趋势，看到自身需要努力的方向。

拓展透析

对于企业领导来说，员工的人品就像火车的方向、路轨，而才能就像发动机。如果方向、路轨偏了，发动机的功率越大，造成的危害也就越大。每个人的潜力都是无限的，有什么样的人品，就会有什么样的工作业绩与生命质量。人品领导力才是决定企业成功的基石。

著名的管理大师德鲁克曾经说：“如果领导者缺乏正直的品格，那么，无论他多么有知识、有才华、有成就，也会造成重大损失——因为他破坏了企业中最宝贵的资源——人，破坏组织的精神，破坏工作成就。”常言说“做人要直”，“做事之前先做人”，讲的都是一个道理，作为领导者，人品很重要。

德鲁克认为正直的人品是领导者应具备的唯一的绝对条件，但不是每个人都可以学到的——人品作为一种内在的品质和涵养，必须通过个人的内向修炼，通过持续的自我省察和反馈改进的方式获得改善。但是，这并不妨碍领导者在管理实务中通过榜样和避免犯错误来塑造正直的品格。

无论讨论哪种类型的领导力，人品都非常重要。从某种意义上说，领导力就是人品。支撑领导力的三个要素就是：抱负、能力和诚信。如果三个要素失去平衡，出现了抱负与能力的可怕结合，就会出现个人权力高于组织愿景、把个人利益摆在整体利益前面——自私的领导者。而如果没有能力、诚信与抱负的结合，会制造出一个善良却没有实现能力的领导者。诚信与能力的结合可以促成善举，但不会开辟新的天地。只有三者平衡，才能让领导者忠于一个合乎道德的抱负，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并为他人实现那个抱负。

有位经济学家提出一个公式：人品+质量=品质。这里的“质量”是指产品的性能、材料、使用期限、外观等技术指标；“品质”是指消费者对产品满足市场需要的品位、知名度、名誉等的客观评价。“人品”就是人的思想品质、职业道德、责任心等。公式告诉我们：人品决定着产品质量的品位。

无论什么产品，从生产过程到流通领域，再到消费者手中，整个过程不仅仅是人与物打交道，而首先是一种人与人的关系。产品品质说到底是人对人要讲良心、讲信誉、负责任。只有人品高尚，时刻为消费者着想，产品的品质才能提高。

从某种意义上讲，市场经济是一种人格经济。谁具有高尚的人格和道德，能够坚持正确的经营方针，始终以一流的产品和一流的服务为顾客服务，谁就会获得他们的信赖，从而获得良好的经济效益。

一些跨国公司在全球化过程中就非常重视道德建设，在选贤任能方面尤其重视人品。惠而浦就是用人重操守的成功典范，其著名的“恒久价值”观，内容包括：相互尊重、诚实正直、多元化和团结合作。惠而浦公司在招募新员工时，十分注重选拔具有诚实、正直品行的人才。

惠而浦认为，如果一位员工不能诚实地工作，可能他在短时间内能够带来效益，但他不可能带来长远的利益；如果一位员工不能公正地做一件工作，那么，公司的声誉就会受到损害。在惠而浦，只有为团队利益工作，而非为个人角色工作的人才会受到礼遇。

美国著名的福特汽车公司是以福特的名字命名的。当年福特大学毕业以后，去汽车公司应聘，和他同时去应聘的三四个人的学历都比他高，他觉得自己没什么希望了，但既然来了，也不能不去试一下，于是，他去见了董事长。一进办公室，他发现地上有一张废纸，就弯腰捡起来丢进了废纸篓，然后走到董事长的办公桌前，说：“我是来应聘的福特。”董事长对他说：“很好，很好，你已经被我们录用了。”福特感到意外，董事长解释说：“前面3位的确学历比你高，但是他们的眼睛里只能看见大事，而看不见小事。而只能看见大事、忽略小事的人是不会成功的。”福特就这样进了这家公司。

惠而浦和福特的事例都清晰地向我们传达了一个信息：人品是企业搏击市场的中流砥柱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最关键的还是人才的培养

一个企业未来能走多远、产品能够为用户创造多大的价值，都体现在对员工和骨干梯队的人才培养上。

我看到很多资金、机会，其实很多行业和企业都不缺乏，最最关键还是人才。包括很多互联网行业在国外竞争中，和欧美、韩日这样的市场相比，最大的区别就是人才。我们也看到像现在最大的一块，从收入来看最大的一块市场网络游戏，走的也是先从国外引入的方式。但是，因为我们没有人才，没有在这方面非常有经验的人才，策划的、美术的、编程的人才。当然，基础人才是有，但是没有运营的经验，这成为制约中国互联网发展最大的因素。

腾讯也看到这方面是很大的一个因素，所以我们对内对外都一直强调，人是企业发展、互联网行业发展的最根本要素。

——马化腾接受腾讯科技的独家专访

当记者让马化腾谈一下腾讯的人才战略问题时，马化腾是这么说的："我们很注重人才梯队的培养，对腾讯的老员工我们提供更多的培养机制，建立更多的职业发展通道，但是我现在还不是很满意，对这块的要求还要更高。腾讯除了腾讯研究院之外，还有一个腾讯学院，目的就是希望能够在内部培养更多的人才。第二个方面，我们还是积极从外部引入不同行业的专业化人才。"

目前腾讯80%的中层干部都是自己培养出来的。在15人左右的高层领导中，有1/3是创始人，1/3多是自身培养出来的，少于1/3是空降而来的。即便是空降的高层领导，经过多年的腾讯文化熏陶也已充分融入进来。

提高公司团队的能力，招聘优秀的人才只是第一步，重要的是为他们营造一种学习的氛围。在腾讯内部，每一位新入职的员工都有一位资深员工来担任导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师，并为每个人设计相应的职业培训和发展方向。

除了腾讯公司CEO这个身份，马化腾同时还是腾讯人力资源管理执行委员会负责人。从这个身份不难看出马化腾对内部人才管理的重视，其中，对高级人才的培养和管理更是腾讯人力资源管理的重中之重。

腾讯人力资源部助理总经理陈双华在接受《经理人》杂志采访时表示，马化腾作为人才管理工作的最高BOSS，一直在思考腾讯要如何帮助高级人才持续成长。

企业需要高级人才，传统的培训方式已不再适用，刻意标新立异又不是腾讯的风格，于是一个酝酿已久的概念——“辅导年”被提了出来，并得到了马化腾的认同。所谓辅导年，是指各层级的领导运用人力资源团队开发的标准化工具和流程，针对下属的业绩和发展提供教练服务。先从马化腾等最高层领导开始，在总办的核心团队中推行。

由于辅导年的效果很好，这两年已经从高层、中层逐层往下普及开来。人力资源部为此设计了高层论坛，并定制了辅导课，在内部网上开设了辅导专区。这些工具方法让公司创始人和高层能够为下级现身说法做辅导，从而提高了人才培养的效率。

2011年之前，腾讯的管理理念有四条：关心员工成长、强化执行能力、追求高效和谐、平衡激励约束。现在的腾讯更是把管理聚焦于人，新的管理理念只有一条——关心员工成长。

拓展透析

杰克·韦尔奇曾经说过：越多的人参与到企业的成功中来，就越激动人心。在腾讯，这句话有另外一个版本：“让每一位腾讯人与腾讯一起成就闪亮的未来。”

最初，腾讯人力资源总监奚丹成立了一个培训组，作为培养员工的基地，当培训组无法满足公司对人才的需求时，腾讯学院便成立了。“腾讯学院要根据公司的战略需求全方位发展员工，而不仅仅是培训员工。”腾讯学院常务副院长马永武这样阐释腾讯学院的使命。

腾讯学院针对基层管理干部和中层管理干部的不同成熟度，设计了不同层级的培训计划。比如对于准备提升为基层管理干部的员工，有一个“潜龙”计划，而对于那些准备从基层晋升到中层的干部，又有“飞龙”计划，中层干部又有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

EMBA计划，等等。

以“飞龙”计划为例，这些学员会接受将近6个月的培训，整个培训过程只有两门课程，一门是“战略规划”，另一门是“执行力”，因为这是经理人最重要的两个方面。两门课程加起来只有5天，而其他的时间则是在进行研讨，进行行为学习和案例分析，导师有些是来自公司的高级管理层，由他们亲自去辅导、带领学员，帮助这些“飞龙”迅速提高领导能力。

腾讯学院远期目标包括以下三个方面：第一，对员工，学院希望成为员工的知识银行，也就是说员工希望学什么样的东西，都能够在这个学院里找到。第二，对于公司的经理层来说，学院应成为一个他所需要人才的黄埔军校，为各个系统培养合格的经理人。第三，从公司层面上来看，学院应成为公司知识管理的一个平台。

管理干部要有一些特质

在新的格局下，我们对管理干部有什么要求？很多人会揣摩，公司想要什么样的人？是不是老板个人的喜好最重要？我确实也有喜好，我讲一讲我的喜好。专业是基础要求，在这个以外，我们更加强调另外的一些特质。

第一，是不是有激情？在未来面临变革的情况下，这上升为很重要的一点。大家提到员工需要有组织来激活，那么，管理干部就要具备这种激活能力，就要充满激情。

第二，有没有大局观？在我们名下、任内的业绩是不是最重要，很多人往往是这样的心态。

第三，对你负责的产品和服务是不是有抓到底的决心？要一抓到底，了解非常通透，给大家这种感觉；还有要担当，不能说有重大事情发生了躲在后面不见人影，就泛泛地漂在上面。

——马化腾在腾讯2012年年初战略管理大会上的讲话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为腾讯管理制度的幕后制定者，陈一丹说："2005年后，腾讯曾经将'双打制'作为公司培养接班人的主要政策。如今，这一政策已逐渐被'盘点培训制'所取代。"

所谓"双打制"，是指腾讯在重要的管理岗位上常常设置两个人。一方面，两个人可以互相协作，共同推动公司业务的发展；另一方面，两人合作可减少风险，当其中一人遇到诸如出差、生病等急事时，能及时由另一人补缺上。外界看到的"马刘配"就是典型的"双打制"体现。

2004年腾讯在香港上市后，火箭般的发展速度令几位创始人难以全面顾及公司各类事务。2005年，马化腾邀请刘炽平加盟腾讯，出任公司首席战略投资官，负责公司战略、投资、并购和投资者关系。刘炽平曾就职高盛，腾讯IPO即由他操刀。

2006年2月，刘炽平担任腾讯公司总裁，帮助董事会主席兼首席执行官马化腾负责公司的日常管理和运营。2007年3月，刘炽平被任命为执行董事。外界一度猜测，刘炽平将取代马化腾成为腾讯的掌舵者。同时，关于腾讯接班人的讨论也甚嚣尘上。

然而，随着腾讯业务的继续壮大，陈一丹感觉到"双打制"已不足以支撑公司的高速发展。"公司业务发展太快，原本有前瞻性的培养速度反而只是勉强跟得上业务的发展速度。"陈一丹说，"如今，腾讯希望通过'盘点培训制'对管理层进行分层考核，通过规范、严格的机制，形成阶梯效应，目的是将重要的人才放在最合适的岗位。"

"互联网飞速变化，领导人的才华、敏感度尤为重要。"陈一丹说，"腾讯希望通过这样的方式培养出真正能担当大任的领导者。比如，张小龙领导的微信就很好地把握了移动互联网用户的需求。"

拓展透析

在腾讯的历史上，从来没有过"网络营销服务与企业品牌执行副总裁"的职位，刘胜义是第一个。在加入腾讯之前，刘胜义已经在广告业打拼17年，曾供职于多家世界级的广告公司，作为一名在传统营销领域工作多年的马来西亚籍职业经理人，刘胜义当初为何会选择腾讯？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刘胜义告诉《互联网周刊》：“腾讯是一家受尊重的公司，其务实和创新精神，是我所敬佩的。而我希望自己对于广告营销的了解和所拥有的品牌建设经验，能够帮助腾讯实现又一个辉煌。”

互联网营销毕竟还是一个没有既定规则可以遵循的新领域，每个企业、每个人都在摸索一套适合自己发展的道路，刘胜义也面临着很多挑战，每天都在发现问题、解决问题。

对于刘胜义而言，最大的压力是时间，还有人才。掌管着一个800多人的庞大团队，刘胜义很清楚在营销领域什么样的营销人才是最优秀的——虚心学习的精神，一颗火热、充满激情的心和永不止息的魄力。而这三点，在刘胜义身上都得到了最好的印证。

刘胜义帮助腾讯建立了一套能够博取广告界认可的“方法论”——“腾讯智慧”。2006年腾讯公司以每月递增100%的广告增长率，彰显着品牌的力量。从营销方面的成绩来看，他帮助腾讯的在线广告业务取得了长足的发展与进步。

尽管新业务开展起来很难，但是仍然有不少人做到了，他们的秘诀究竟在那里呢？最优秀的企业领导人具备了什么样的素质和能力？具体来说，企业管理人员应具备七大素质：

1.具备专业知识和业务能力，做事情专注用心。管理人员自身的专业知识、工作经验很重要，这些因素都可以通过专注和用心的态度转化为能量，从而带领员工做好工作，创造更多的价值。

2.承担起自己的职责，能够随时保持头脑清醒。管理人员需要承担比员工更多的责任，其思考、眼光、决策等都直接影响自己的团队，清醒的头脑、清晰的思路、充分的准备是做好工作的重要因素。

3.善于沟通，不去刻意责备员工。好的员工是培养出来的，不是指责出来的。发现问题可以通过温和的态度，就事论事地与员工谈心，做到以理服人，以德感人，让员工从内心认识到错误，并在以后的工作中改正。

4.对所有员工一视同仁，知道如何引导员工遵循自己的意愿行事。将工作和私人关系分开，营造良好的工作气氛，并且了解员工的特质，引导员工在做好本职工作的同时，实现他们的自我价值。

5.能够以身作则，要求员工做到的事，自己也要做到。作为称职的管理人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员，制定的工作准则和要求，要以身作则，用自己的行动力牵引员工的行为，增强员工的内心认同感。

6.能够加强部门之间的团结合作。作为一个优秀的管理人员，要善于协调各个部门，能够增强整个团队的凝聚力和向心力，打造具有无限正能量的团队。

7.善于用人，并不断培养、培训出优秀员工。企业发展的关键靠人才，一定程度上人才不是天生的，而是培养出来的，发现积极向上、态度认真，又有一定能力的员工，可以逐步从基层培养，让其成长为企业所需要的人才。

对人才的激励要跟上

> 我们的“老人”分两类，一类是真正没有动力了，一般的激励，激励不了他了。没办法，他想自己出去创业。有一些仍然保持很强的动力，他还能成长，就是说不需要你激励，他就为了兴趣，为了成长。如果是第一种情况，这没办法。
>
> ——马化腾接受《21世纪》的采访

在腾讯，对于最高层次的自我实现需求，是通过TTCP（技术职业发展通道管理委员会）完成的，它就像腾讯的“黄埔军校”。在TTCP那里，技术人才被分为6个级别，从T1（工程师）到T6（首席科学家），每个级别的职员都会得到详细有效的提升培训计划。

当然，做技术不是唯一出路，除了TTCP外，腾讯还提供各类职业通道体系，在腾讯学院设有学分制培训计划——就像大学中的选修课，员工凭特长和兴趣自由选择，既包括管理，也有技术、设计、产品、市场等内容。

腾讯高级副总裁、人力资源负责人奚丹说：“人不是雇员，也不是生产力，而是腾讯最有价值的资源，是腾讯的第一财富。”奚丹刚加入腾讯时，公司处于上市前期，有两件事让他颇感惊讶，其中之一是腾讯全体员工都配有期权，这在那个年代很罕见，“这是在制度上捆住员工一起做事的心态”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生存是人最基本的需求。在业界，腾讯一直以高薪著称。奚丹说："腾讯员工的收入应该和腾讯在业界的地位相匹配。"每年，人力资源都会对各岗位的薪酬水平做调研，并做出相应调薪方案，让腾讯始终保持具有竞争力的薪酬。对员工来说，他们只需工作努力，自然会获得满意的收入，无须为此患得患失。

对于没有赶上腾讯上市拿到股票的员工，马化腾是这么说的："那后续的新的人慢慢浮现出来，也的确失去了第一次这样的机遇。但是这个世界也是公平的，如果在这个公司待得越长，激励每年就会逐渐追上，不能说完全追上原来早期的人的水平，但是至少可以让他在同行来比要体现出他的优势，在高速成长的企业发挥重要作用的关键人才，激励要跟上，这是我们的逻辑。"

拓展透析

管理大师彼得·德鲁克强调，在现代社会，人才是企业最重要的资产。因为，在21世纪，经济是以高新技术产业为主导，以知识为基础的经济，是人才经济。如今，企业之间的竞争，知识的创造、利用与增值，资源的合理配置，最终都要靠人才来实现。人才是实现经济体制和经济增长方式的两个根本转变的关键。

并且，人才将使企业的人力资本不断增值，成为企业发展的主导力量；人才将使他的个人才华、理想、价值在企业中得到充分发挥和体现，并能最大限度地提高企业的绩效。

德鲁克认为，在21世纪，这些知识型人才将发挥更加突出的作用，因为高科技支持的知识经济环境下的企业竞争，依靠的就是这些人才，他们将日益成为企业竞争优势的重要因素。由于这类人才是利用头脑中的知识来谋生，他们在挑选工作时，拥有广于传统工人的职业选择权。因此，他们也具有很强的流动性，不像体力劳动者一样，大多数会同企业维持长期的劳务关系。

针对这一现实问题，对员工的激励就显得格外重要。麦肯锡的"晋升与出局（UPOROUT）激励法"可以提供很好的借鉴：麦肯锡的人员70%来自具有MBA学历的人选，30%来自具有高级专业职位（法学博士、医学博士等）的人选，除了挑选应聘人员的工作经历和商业背景外，看重的是他们解决问题的能力。

一旦进入麦肯锡公司，人员的晋升与出局（UPOROUT）有严格的规定：从一般分析员做起，经过2年左右考核合格升为高级咨询员，再经过2年左右考核升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至资深项目经理，这是晋升董事的前身。此后，通过业绩考核可升为董事。所以，一个勤奋有业绩的人在6～7年里可以做到麦肯锡董事，但是在他每一个晋升的阶段，如果业绩考核并未达到要求，就要被OUT（离开麦肯锡）。

麦肯锡的人员享有高薪待遇，但没有谁可以停站。麦肯锡的激励法避免了像猎狗那样工作能力较强的员工的惰性。员工也不会因为激励作用太小而放弃努力，而是一直有危机感和紧迫感，必须坚持不懈地努力，也就是跳起来才能够着苹果，否则你就不能晋升到下一个阶梯，而是被淘汰出局。

高智商的激励法是理性的，但是人性化的、高情商的激励法也是同样有效且可行。

韦尔奇极其重视领导人在工作中所应起到的表率作用，他时时处处都能让员工感受到他的存在。他喜欢以便条方式与员工沟通，让员工感到十分亲切随和。

一次，一位经理连续数十天坐立不安，因为他是第一次向以严厉著称的韦尔奇汇报工作。后来，在汇报时这位经理对韦尔奇坦白地说："我十分紧张。我的爱人对我说，如果我的报告不能通过，她不让我回家。"在汇报完工作之后，韦尔奇让人将一打玫瑰花和一瓶香槟酒以及他手写的便条送给那位经理的妻子。便条上写着："你丈夫是个非常出色的人。这几周来让他和您备受煎熬，对此我表示歉意。"

有时候，让人感动的人性化激励也可以达到最佳效果。

团队成员要有互补性

我认为管理团队成员应该有互补性，并且能够拥抱变化，腾讯在创业时就遵循了这样的原则，现在仍然在贯彻这一原则。

在企业发展的不同阶段，对管理者的要求是不断变化的。所幸的是，我们拥有一个年轻的管理团队，能够很好地应对变化并把握变化带来的机会。

——马化腾《马化腾语录：创业和经营要先三问》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

腾讯有5位创始股东——马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。许晨晔是一个非常随和而有自己的观点，但不轻易表达的人，是有名的“好好先生”。他最大的爱好是与人聊天，兴趣则多种多样。陈一丹十分严谨，同时又是一个非常张扬的人，他能在不同的状态下唤起大家的激情。曾李青是腾讯5个创始人中最好玩、最开放、最具激情和感召力的一个，与温和的马化腾、爱好技术的张志东相比，是另一个类型。

马化腾是团队中最具协调能力的人，他往往能从大家的争论中发现价值所在。作为一个集体领导的管理团队，不可避免会有不同想法，甚至有时候内部会有很多争辩以致最后意见无法统一。在这种情况下，起推动作用的往往是马化腾。

可以说，在中国的民营企业中，能够像马化腾这样，既包容又拉拢，选择性格不同、各有特长的人组成一个创业团队，并在成功开拓局面后还能保持着长期默契合作，是很少见的。

尽管后来引进了来自高盛的刘炽平、来自微软的熊明华等高管，马化腾的创业团队多年来都很稳定，马化腾对此评论道：“大家是互补的，我不是所有东西都看得准，争议让我们不会头脑发热。看起来我们做的事情很多，但都经过了深思熟虑，操作的时候谨小慎微，比较注重成本。”

拓展透析

《福布斯》公布的“2004年度中国大陆富豪排行榜”中，盛大网络董事长兼CEO陈天桥以12亿多美元的身家跻身前三甲。在这个对英雄依然非常崇拜的时代，陈天桥在不到5年的时间里就拥有了令人炫目的财富与成就，人们不禁要问：他究竟是如何成功的?

在某次访谈中，陈天桥道出了自己的成功秘诀，那就是依靠团队的力量。盛大公司创业初期的五人团队到如今一个都没有少，陈天桥对此颇有感慨：“如果没有一个互相信任、高效协作的团队，单凭个人的力量，即使自己表现得再完美，也很难创造出很高的价值，盛大也就走不到今天。”陈天桥的话印证了一句话，那就是——没有完美的个人，只有完美的团队。

构成现代团队的成员，一般都是来自五湖四海，来自不同的专业背景，来自不同的人生经历。大家会有不同的意见、不同的思路、不同的习惯、不同的风

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格、不同的观念、不同的能力、不同的特长、不同的优势、不同的工作方法等，五花八门，丰富多彩。不过，团队成员个性不同、爱好不同、能力不同、观点不同，这正是健康组织所应该具备的特质。只有这样，一个团队才能够完成复杂的任务，才能够高效地实现既定目标。

1.团队内部需要个性的差异。个性是指一个人的“脾气”“性格”等，它是一个人身体上的、精神上的、心理上的，是遗传、嗜好、倾向、气质、思想、精力、学历、经验，以及全部的生活情况的表现。俗话说“一个神一个像，一个人一个样”，人的个性既是丰富多彩，又是千差万别的。

在企业中，我们常常可以看到有的人外向，有的人内向；有的人泼辣，有的人文静；有的人健谈，有的人寡言；有的人急躁，有的人淡定；有的人风度翩翩、彬彬有礼，有的人不修边幅、不拘礼节……在优秀的团队中，不同的个性可以实现取长补短。

现代企业既要尊重每位员工的个性，使其创造性得到最大的发挥，又要强调和培养团队精神，使每个人、每个部门协同作战，实现最好的整体功能。这就要求管理者在考虑人才队伍配置时，一定要注意员工的个性互补，减少内耗，增强合力。这就好像让江海吸收骄阳的燥热，让火焰去熔化坚硬的冰块，让黏土去增强砂浆的黏度一样。

2.团队内部也需要能力的差异。能力优势互补，是指在企业的各个岗位、各部门中，不同学历、专业和经验的员工应当有一个合理的分布。现代企业的内部管理、经营决策、业务管理、市场开拓等工作都是一些复杂的系统工程，需要多种知识和技能的横向联合。而在“知识爆炸”时代，任何一个人都不可能掌握众多的科学技术知识和生产技能，而一个项目可能涉及方方面面的知识，需要不同专业和特长的员工通力合作。

比如，一个充满活力的企业，要有精明的决策者、全面的组织者、踏实的执行者、机敏的反馈者、冷静的建议者、廉明的监督者，做到“八仙过海，各显其能”。企业的决策层中需要经济师、会计师、律师、统计师、工程师，还需要市场研究人员，管理层中需要行政经理、人力资源部经理、财务部经理、销售部经理、企划部经理、技术部经理和工程部经理等，此外，还需要掌握不同知识和技能的员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些专业不同、经历不同、个性不同、背景不同的人，看问题的角度不一样，观点就不一样，意见就不一样。在现代组织中，为了获得团队效应，就需要尊重有各种差异的不同的人，管理者的责任是把他们团结在一起，形成高效的团队。

时代需要英雄，更需要伟大的团队。一个人的智慧再高，能力再强，对于迅速膨胀的信息和不断更新的知识也无法做到全面掌握，你表现得再出色，也无法创造出一个高效团队所能产生的价值。

所以，一味强调个人力量、个人作用的观念本身就已经为时代所淘汰，团队合作的重要意义在以企业为竞争主体的市场经济条件下表现得越来越充分，团队成员间的互补性也越来越成为企业对团队的更高要求。

合作干活的要有一点情商

谁都想当投篮的那一个，那谁都没机会投好篮，所以每一层的专业性要凸显出来。

一方面，老想着别的功劳挺好的，其实那个功劳他用上你的已经很好了，这个心态要摆好；另一方面，跟你合作干活的那个人也要有一点情商，情商不好的，大家也都不好，他自己要付出代价的。有的人就是情商不高，有的人确实情商挺好，那就决定他的前途和未来了。

——马化腾在腾讯总办午餐会上的恳谈录

腾讯CEO马化腾在TechCrunchDisrupt大会上表示，很多重大决策没有一个团队，没有一个信任的基础是走不下去的。

马化腾称，很多公司走不下去，是因为内部产生问题，股东、合作伙伴发生争执、有矛盾。他指出，腾讯刚起步时，曾遭遇程序员跑掉，或某个人了解创意之后出去找风险投资做相同产品的情况。

马化腾表示："如果力不往一个方向使肯定是不对的，因为市场上有很多人跑得很快。所以我认为在解决问题的时候心态要平衡一点，要想多一点，我要觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得蛋糕是最大的比例，我们要有志同道合的长期稳定的合作伙伴，即使股份少一点，但是能够长得更大，我觉得这个是更重要的，所以当时我们的心态，包括我们是多年知根知底的同学，知道他的家在那里，他的父母是谁，彼此间就是有信任感。我们也会经常争吵，或者说有人跟你有矛盾了，说你不走我就走，这种有很多。但是最后靠这种信任能坚持下来，如果很多重大的决策没有一个团队，没有一个信任的基础是走不下去的。”

腾讯研究院院长郑全战在提出他心目中优秀人才的四条标准时说：一是要聪明且具备高情商；二是能积极主动地工作，完成任务；三是对技术有激情，善于创新；四是具备团队合作能力。

马化腾还亲自制定了腾讯研究院的文化——“CPEI”，即合作（Cooperation）——强调团队合作及腾讯研究院与高校之间的广泛合作；实用（Practicality）——强调研究实用的基础技术；探究（Exploring）——强调学习、探究的科研精神；创新（Innovation）——强调技术和产品应用的创新。

团队工作具有紧密关联性，需要成员之间相互合作、相互依赖。因此，为了有效地完成团队工作，就必须提高团队情商，如果合作得好，就将取得1+1>2的效果；合作得不好，则将导致1+1<2的结果，造成三个和尚没水吃的局面。

拓展透析

比尔·盖茨说：“我不再像以前那样认为智商是无可替代的，想要成功，你还必须要知道该如何做出明智的选择，以及拥有更宽广的思考力。”这就是领导人的情绪智商，即领导情商。

1991年，美国耶鲁大学心理学家彼德·塞拉维和新罕布什尔大学的约翰·梅耶首创了“情绪智力”这一术语，用来描述了解和控制情绪、通过情绪控制来提高生活质量的能力。

1995年，《纽约时报》科学专栏作家丹尼尔·戈德曼在其著作《情商》中引入了情商（EQ）概念，戈尔曼教授把情商概括为以下5个方面的内容：

1.认识自身的情绪。认识情绪的本质是EQ的基石，这种随时随地认知自身感觉的能力对于了解自己非常重要。了解自身真实感受的人才能成为生活的主宰，否则必然沦为感觉的奴隶。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.妥善管理情绪。情绪管理必须建立在自我认知的基础上。这方面能力较差的人常受到低落情绪的困扰，而能控制自身情绪的人则能很快走出命运的低谷，重新奔向新的目标。

3.自我激励。自我激励包含两方面的意思：通过自我鞭策保持对学习和工作的高度热忱，这是创造一切成就的动力；通过自我约束以克制冲动和延迟满足，这是获得任何成就的保证。

4.理解他人情绪。能否设身处地理解他人的情绪，这是了解他人需求和关怀他人的先决条件。

5.人际关系管理。恰当管理他人的情绪是处理好人际关系的一种艺术。这方面的能力强的人往往人际关系和谐，适于从事组织领导工作。

此后，“情商说”开始在世界范围内得到流传、发展与应用。人们开始有意识地培养情商，相信高情商更有益于工作和生活。

情商与智商是不同的，智商达到一定指数时，在非人力造成的环境内，很难产生变化。但情商则不同，情商是可以通过学习而向高处发展的。一旦掌握了正确的学习方法和途径，就能够做出不同的反应以应对不同的情境。

腾讯文化引领QQ成长

两年前，他（Charles）和我们就提前规划了培养接班人才的计划，希望让越来越多的培养成长的干部和职业经理人与创始人一起融合，承担起越来越多的管理责任，带领腾讯稳健发展，基业常青。

相信大家也看到，随着公司组织架构与时俱进不断地调整优化，越来越多德才兼备的管理和技术人才走到了管理和专业的岗位，为腾讯在行业变革中赢得了宝贵的市场先机。在人才培养规划体系方面，他做出了卓越的贡献。

——马化腾回复陈一丹卸任邮件《为新生代交接让道》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

腾讯员工的流动率一直保持在10%左右，远低于互联网行业20%～30%的水平。除了有竞争力的薪酬待遇，良好的发展空间和温暖的企业文化使腾讯能够网罗了中国互联网领域大量优秀的人才。

何为腾讯文化?

腾讯五大创始人之一的陈一丹作为腾讯文化的缔造者，他的解读是："首先从用户的需求出发，真正感受让用户的需求可以落地；其次希望营造大家庭氛围，彼此之间不是简单的雇佣关系，而是互相关爱、共同进步，以一致的理念、价值观共同做好一件事情。"

陈一丹认为，"一切以用户价值为依归"的经营理念，已深入每位腾讯人心中，是腾讯人的传家宝，也是"腾讯之道"。

"对于一家高速成长的公司，管理不到位的时候，关键是用文化来锁住那一条底线。"陈一丹说，"这也包括在处理问题时，是否能够从大局观出发来坚持正直、公正。"

陈一丹希望用大家庭的氛围来保持腾讯的凝聚力。而在惩治违法乱纪、贪污、私相授受时，陈一丹恪守最严格的红线。

腾讯还将其企业文化的一个关键词定义为"瑞雪"，以示纯净之意。在员工中，对于违背价值观的行为，就称之为"不瑞雪"。

2008年11月11日，这一天是腾讯公司的"十周岁"生日。在这一天，腾讯公司全国各地的5000余名员工统一穿上文化衫，举办庆祝活动。与此同时，他们还做了一件事情，那就是参与发布《腾讯企业公民暨社会责任报告》。

在这份长达170页的企业社会责任报告中，腾讯将视角放在自主知识产权创新、推动互联网健康发展、创造社会价值、员工和用户关怀、社会公益事业等5个重要领域，详细记录了10年来腾讯面向社会、行业和用户所履行的社会责任，而且还首次向外界详细披露了腾讯在员工培养、文化建设、内部管理、信息安全保障等方面具有积极影响的企业经验。

这份报告分析并阐述了腾讯如何从一个年轻的互联网企业成长为一位优秀的"企业公民"，表达了马化腾及他的年轻同事们想要"打造具有社会责任的互联网企业"的职业理想。

这是一份长达170页的报告，也是一份用10年努力和10年实践、用行动和成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩完成的报告。有媒体评价认为，该报告的出炉标志着中国互联网正在从商业成熟逐步走向管理成熟。

拓展透析

文化是植根于企业内部的最根本的原动力，也是一个企业长久制胜的有力武器。其实企业文化就是在回答一个问题：你的企业凭什么凝聚人心？这是企业管理的思想底线。

大道无形，企业文化是个看不见、摸不着的东西，但企业文化的好坏直接关系到员工的忠诚度，管理者必须明确一点。某种程度上说，你有几流的企业文化，你就有几流的追随者；你有几流的追随者，你就有几流的企业。

“星巴克”这个名字很多消费者都耳熟能详，自1992年在纳斯达克成功上市以来，其销售额平均每年增长20%以上，利润平均增长率则达到30%，连锁店达到一万多家，股价攀升了22倍，收益之高超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及IBM等大型公司。

如今，星巴克公司已成为北美地区一流的精制咖啡的零售商、烘烤商及一流品牌的拥有者，它的扩张速度让《财富》《福布斯》等世界顶级商业杂志津津乐道。

在一个没有喝咖啡传统的国度，卖咖啡的星巴克却遍地开花。朋友聊天去星巴克、亲友聚会去星巴克、商务谈判去星巴克，于是，早早地便有了那句“我不在星巴克，就在去往星巴克的路上”的具有小资情调的话。

然而，星巴克的咖啡就一定很好喝吗？答案可能是否定的，但星巴克始终吸引着人们慕名而来，并且成功地改变了无数人的饮品习惯，重塑了消费者的消费观念，更重要的是，深刻地影响了我们的文化触觉。

正如《星巴克：一切与咖啡无关》的作者、星巴克北美总裁霍华德·毕哈所说：星巴克的成功其实与咖啡无关，而在于星巴克“以人为本”的文化精髓。这一简单的理念在星巴克做得很到位。

“从本质上讲，我们都只是人。”霍华德·毕哈的这句话可谓一语道破天机。这位星巴克功勋卓著的副总裁说：“没有人采购、运输、烘焙和准备咖啡，我们就不会有星巴克。星巴克的精髓在于：没有人，就不会有咖啡。”在管理星

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴克时期，毕哈一手缔造并推行了星巴克“以人为本”的企业文化。

有人把星巴克形容为“一家有病毒般繁殖能力和宗教般信仰的公司，一家有灵魂的公司”。星巴克宗教般的信仰，就建立在对人与人之间关系的洞察和尊重上。

星巴克的核心文化表现在以下几个方面：

1.可信赖的产品品质：坚持选用最好（相对于大众市场而言最好）的咖啡豆。

2.高度的环保意识：采用更多的环保型设备和包装材料，大力倡导并严格要求能源的节约利用。

3.对员工和咖啡种植者的人文关怀：向经济欠发达国家的咖啡种植者支付优厚的采购价格并提供种植者扶植基金；为员工提供最优越的健康福利计划，并大面积推行员工持股。

4.和谐共处的社区精神：为顾客营造温馨、自由的消费环境，鼓励店面工作人员和顾客交流，让顾客无论是独处还是小聚都能怡然自得，润物细无声地把星巴克变为顾客住宅和工作地点之外的生活中必不可少的“第三地”。

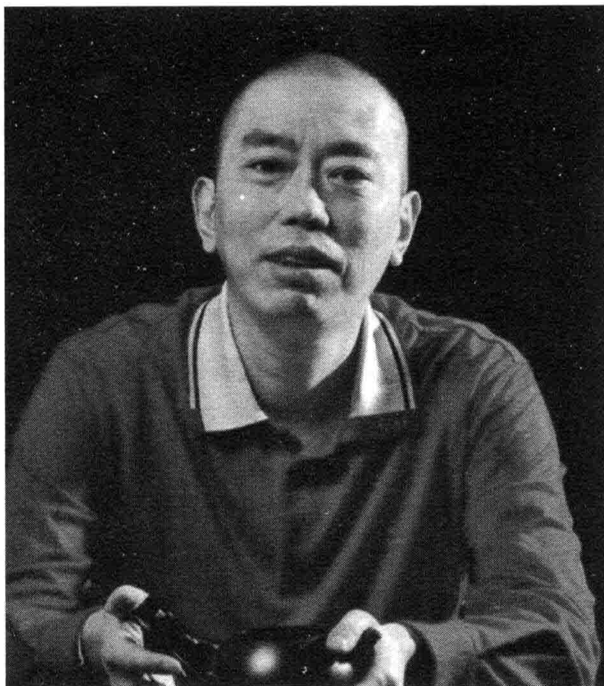
星巴克的成功之处在于它在卖咖啡的同时还能输出文化、观念。比如，星巴克会有选择地参与一些温情、励志的电影和图书的推广发行，这些也为星巴克的品牌赋予了更多的文化内涵，增加其独树一帜的文化品位。毫无疑问，星巴克之所以能风靡全球，是因为其背后有强大的品牌文化作支撑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part6

管理越简单越好

——巨人创始人史玉柱的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的团队为何对我不离不弃

过去几年中国的民营企业家进监狱的一大堆，为什么进监狱？

一般都是核心团队出了问题，核心团队举报老板，这都是内讧引起的，但是我们没有发生过内讧，就是巨人集团成立到现在，即使我们有一些困难时期的骨干员工离开了，都会找我谈一次，而且非常诚恳。

——史玉柱2008年接受多玩网记者的采访

许多人问过史玉柱同样一个问题：他身边20多个人的核心团队，为什么能够始终团结在他的周围，不离不弃？

陈国、费拥军、刘伟、程晨、吴刚、贾明星、薛升东、王月红、蒋衍文、张连龙、黄建伟、陈凯、杨波、陈焕然、方立勇、李燃、陆永华、龙方明等，在巨人集团瓦解时，一个都没有被别人挖走的。

陈国、费拥军、刘伟和程晨，是史玉柱的“四个火枪手”。这四人从史玉柱第一次创业时期开始，就担当了史玉柱的关键辅助者角色。

最初，团队成员跟随史玉柱，也许是因为他身上的某种领导者特质。一般而言，带有英雄主义色彩的创业者，似乎更有魅力。敏感、偏感性的女性团队成员，更容易意识到这一点。

一直追随史玉柱的副手，巨人网络总裁刘伟说：“老史这个人总能把事情说得特别有吸引力。”她认为，史玉柱似乎有种天生的激励士气的能力，“把我们向他想煽动的方向煽动，如果你一直跟着他的话，在他最困难的时候，你会毫不犹疑地相信他还会成功。我们总是为他设定的目标吸引，一直向前。”

在费拥军眼里，史玉柱是一个“很有天分”的人，“同样的事、同样的分析，你就得不出他那样的结论，而且往往是对的”。

但真正让团队成员选择对他不离不弃的，则可能是另外的原因。史玉柱当年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在巨人大厦中背负巨债，顶着离婚风险的费拥军依然死心塌地地追随他。费拥军说：“兄弟有难，不能抛下他不管。”何况所有团队成员都意识到：“他（史玉柱）不是为了一己私利背这个包袱的。”

费拥军给史玉柱的评价是：“虽然有个性，但他是一个很善良的人。”其实史玉柱本人是个性情中人。在团队面前，他的本来面目一览无遗。所谓男儿有泪不轻弹，史玉柱在巨人汉卡创业期的第一次热泪，就是当着最初的几个团队成员流下的。

史玉柱曾经意味深长地解释说：“他们之所以如此不离不弃，主要是因为大家志同道合，相信凑在一起一定能干一番大事业；另外就是我对他们还算真诚，就是不骗他们。在创业期间同甘共苦的行为，的确在早期感染了每一个人，即便是后来选择离开巨人的普通员工。”

即便对普通员工，史玉柱也抱着公开坦诚的态度。无论走到哪里，他第一件事就是办员工食堂，1992年在珠海，他按每人每天15元的标准让食堂开伙，规定早餐的主食和中晚餐的菜式必须有4个以上，饭菜不好，或者偶尔有人吃不上，他就会大发脾气。

司马迁说：“桃李不言，下自成蹊。”史玉柱大概是中国执行军事化管理的创业者中执行“官兵平等”最坚决的人。史玉柱的特色是，不是做做样子，而是真心实意地执行。在巨人集团早期，史玉柱从来都是与员工一样在食堂排队进餐，中后期也天天吃食堂，只是让人把饭打好送到办公室。

启动脑白金项目的时候，史玉柱只借到50万元，他首先干的一件事就是先拿出5万元把员工的工资补发了。巨人失败后，史玉柱改变了“一言堂”的风格，依照巨人原副总裁的话说，他不再清高了。而在“火枪手”费拥军看来，“他现在比过去成熟多了，过去考虑问题可能很深邃，但是不一定全面。现在是方方面面都考虑到了”。

巨人上市成功后，史玉柱对团队成员依旧同从前一样。所谓共患难易，共享乐难。成功后的史玉柱反倒更加低调起来，在50岁的时候就宣布退休，将团队的管理权交给团队中的两位女骨干，刘伟和程晨。中国人都听说过杯酒释兵权，可是崇尚军事化管理，对军队文化念念不忘的史玉柱，却能够轻易放下权柄。

23年的时间，失败和成功的两方面事实，足见史玉柱的真诚的确不假。真正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的真诚是无法作假的，这一点在团队管理中尤其明显。

拓展分析

史玉柱的团队超级稳定，是因为他坚持以诚感人、以情用人、真诚管理。

靠情感和人与人之间的社会属性密切联系，提高管理的绩效，降低管理中沟通交流的成本，使得团队生产力最大的做法，古已有之。《史记》记载，吴起做将军时，和最下层的士卒同衣同食，睡觉时不铺席子，行军时不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦。士卒中有人生疮，吴起就用嘴为他吸脓。

美国GE公司前CEO杰克·韦尔奇说："我的经营理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清……"其实质就是要从各方面让团队成员找到某种社会价值的存在感，进而刺激和激励他们，使他们忠诚于团队。

家族公司很多没有归属感

> 家族公司有一点非常不好，举一个例子，假如你太太在公司，你的太太说一句话，这句话哪怕是正确的，都会有员工去议论，去从负面角度议论它，说它，这样会给你的管理带来很大的麻烦。还有就是，家族公司要想管理很难做大。你和你爸爸谈好，怎么做好。家族公司有弊端，你再做大都有问题，你的骨干归属感的问题。家族公司很多没有归属感。
>
> ——史玉柱2009年就家族公司治理结构问题的讲话

史玉柱对于企业的归属和治理方式，一直有着理想和现实的两重性。同华为的任正非相似，史玉柱的理想是"非家族家族企业"模式。

事实上，早年的史玉柱似乎并不主张家族化公司的治理方式。早在巨人大厦的风云时代，史玉柱曾和巨人前副总王建谈过用人问题，他认为中国的用人制度以强制管理为主，通过档案、户口和调令，这几十年来把人管得太死，而一旦放开，大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家又不服管，社会也没什么办法。因此，他强调顺其自然，无为而治。

后来，随着公司规模扩大，他在管理上碰到的难题越来越多，这让他较早地接受了职业经理人主导的现代公司管理方式。1994年春节前后，史玉柱决定放权，并请北大方正集团总裁楼滨龙出任巨人集团总裁，实行总裁负责制。史玉柱坦承："我本人有很多缺点，加上是技术出身，没有做过管理，因此犯了不少错误。为了公司进一步发展，所以请来高人执掌巨人。"此外，史玉柱逐步实现改革，他在集团公司实行股份制，让各个公司单独核算，成为相对独立的公司。他当时的想法，就是自己做一个控股股东，具体的经营让下面的人去管理。1994年5月，史玉柱实现了完全放权。

于是，由于巨人集团之前并没有进行过制度化管理，并且由"空降兵"楼滨龙来执行这一重任，他尚未熟悉巨人集团内部情况，也没有在企业树立威信，这项改革以失败告终。

此后，史玉柱坚定了不用"空降兵"的决心，并从此形成一个用人的原则，那就是只提拔内部系统培养的人，坚决不用"空降兵"。史玉柱说，每个企业都有自己独特的企业文化，要想完全融合很难。他说，这几年MBA或海归派运作管理大企业成功的案例很少。因为老总用了这类人，但中层如果抵制，被用的即便是高才，也无用武之地。如果让老总换掉所有的中层，他也做不到，所以还是不用"空降兵"为好。

史玉柱坚定地认为，内部人员对企业文化的理解和传承更到位，并且相对而言执行力更有保障。对于一个商业模式定型、管理到位的企业来说，执行力的保障比创造的超越更为重要。

早在2001年复出之时，史玉柱就说过："未来的'上海巨人'中，领导层的一半将是'珠海巨人'时期的。可以这样说，我的核心班子一直很稳定，我们是患难与共的战友。"

史玉柱"新嫡系"的《征途》项目负责人纪学锋是史玉柱成立《征途》公司时挖来的第一批网游骨干之一，对此他解释说："公司各方面都很开明公平，只要有实力，就会有机会。在管理上不会拘泥于太多的规则，大家做事的时候拼命做，小事则不拘泥于细节，整个过程能够让人实现个人价值。很多企业包括外企按照规则管理，但把人管得太死。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨人大厦失败后，如何维系团队的奋斗向上、保证企业的向前发展，史玉柱对此有自己的见解，那就是不定目标，缜密论证，步步推进，一咬到底。这个习惯，贯穿《征途》的发展轨迹。刘伟表示，自己虽然能叫出300多个县、市、省办事处经理的名字，但具体管理还需要史玉柱提供思想和方法。

拓展分析

中国人深受传统文化的影响，以亲情文化和家长式管理为主的企业不在少数。在西方，家族企业也是企业的主要治理方式。

西方的研究者认为，家族企业之所以受到欢迎，很大部分是因为它更坚韧，并且对业绩的压力较低。以家族企业雀巢为例，1997～1999年以及2003～2007年雀巢的表现都略逊于三家主要的竞争对手，但经济危机时期，它的表现始终强于对手。雀巢同时也是全球四大食品巨头中跨国业务多元化做得最好的一家，具体表现在布局和产品线上。雀巢67%的销售额来自海外市场，而它的竞争对手只有56%。在产品线上，雀巢囊括了从宠物食品到饮料、从糖果到药品的多个领域。

此外，家族企业的成本控制意识更强。强生并非家族企业，但它表现得像个家族企业，保持了很低的债转股率，对大型的变革型并购持怀疑态度，而它的同行则常常对此表现得跃跃欲试。类似的方式，也可以在华为那里找到，华为持有的现金比例水平可能仅次于苹果。

最后，家族企业在治理二权分离后，企业所有者和经理人的目标不一致性难题上提供了一种实际操作策略。管理者一直被建议“要像企业所有者那样去思考问题”。

当然，需要注意的是，这里的家族企业多数是指类似巨人这类非家族企业所有人直接参与管理的类型。如果是世袭的企业制度，并不具有上述的优势，世界上那些世袭的管理企业，大部分都已经不复存在了。

大部分人反对的事情不做

决策权过度集中危险很大。独裁专断是不会了，现在不管有什么不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同想法，我都会充分尊重手下人的意见。

——史玉柱2009年谈自己的决策

在巨人大厦的时代，史玉柱认为，对于公司的股权，只有牢牢掌控，才能抓住企业的根本，不至于陷入被动的境地。事实上，他成立了7人投资委员会，任何一个项目，只要赞成票不过半数就一定放弃。所谓决策委员会的决策权和建议权，在史玉柱看来本质上还是股权的分配制度。

之所以如此坚决，源自他的前车之鉴。1989年8月底，经朋友介绍，史玉柱招聘了3名员工。到10月份，其中一名员工说："我们每个人都应该持有股份。大家应该将赚到的钱分掉。"史玉柱不同意，他对员工说："股份的事情可以商量，但每个人25%不可能。软件是我开发的，启动资金是我出的。我至少应该控股。可以给每人10%到25%。"但是，他们嫌太少，闹僵之后，史玉柱非常愤怒，将电脑摔在地上。管财务的员工不参与，另外两名员工抱着剩下的几台电脑和打印机夺门而去。

这次经历对史玉柱的影响很大，他说："我从此再也不搞股份制了。母公司一定是我个人所有，下面的分公司我可以考虑控股。中国人合作精神本来就很差，一旦有了股份，就有了和你斗的资本，会造成公司结构的不稳定。"他坚持以后所有的"根公司"必须自己一人独资。对高管，他采用高薪加奖金的形式，从不许诺股权。他说："后来我就给我的高管高薪水和奖金，也就是给比他们应该得到的股份分红还要多的钱。我认为，这个模式是正确的，从此以后，我的公司就再没发生过内斗。"

股权集中的重要性在史玉柱心中的地位始终是不容动摇的。2001年，他复出之后，在央视《对话》节目中谈道："民营企业，开创初期不能股权分散，凡股权分散的企业，最后只要这个公司稍微有起色，赚了第一笔钱，马上就不稳定，就要开始闹分裂，很多企业垮掉，不是因为它长期不赚钱，而是因为它赚钱后，马上就垮掉了。"

万通董事长冯仑也认同这一观点，他说："企业第一阶段都是排座次问题，第二阶段是分经营问题，第三阶段是论荣辱问题，所以我同意史总的意见，一开始产权相对集中，有利于企业的稳定。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时，史玉柱也意识到股权过分集中，在企业稳定发展阶段对企业发展有着不利的影响：

“珠海巨人没有及早进行股份化，最直接的损失是优秀人才的流失，更严重的后果是，在决策时没人能制约自己，以致形成家长制的绝对权威，导致我的一系列重大决策失误。

“珠海巨人的决策机制难以适应企业的发展。巨人集团也设立董事会，但那是空的。我个人的股份占90%以上，具体数字自己也说不清，财务部门也算不清。其他几位老总都没有股份，也无法干预我的决策。总裁办公会议虽然可以影响我的决策，但拍板的事基本由我来定。

“现在想起来，制约我决策的机制是不存在的，这种高度集中的决策机制，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当企业规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集中决策的体制，特别是干预一个人的错误决策乏力，企业的运行就相当危险。”

虽然史玉柱看到了股权集中的弊端，但他认为股权的过分分散，对于企业的发展也有很多坏处。对于新浪较为分散的股权，他发表了自己的看法：

“太分散了对企业长期发展不好，我觉得新浪现在需要一个大股东，就像张朝阳、丁磊那样，但它现在形成大股东难了。那些很有钱的，比如说基金，进来对它帮助并不大，我觉得它需要一个灵魂人物，这个灵魂人物是个大股东。它现在盘太大了做不到。”

史玉柱进一步总结了股权在企业发展各个阶段的作用，他说：“企业小的时候，就是一个人决策。企业中等规模的时候，就要靠一个小的集体来决策。企业再大了，就按上市公司的规则来做。最终一个企业要真正做大，就必须把这个公司社会化，就是上市了，让社会成千上万的人持有它的股份。”

事实上，随着股份制在中国的快速发展，史玉柱的初衷也有所改变。在史玉柱涉足网络游戏行业后，他在巨人网络中股份只占68.43%，刘伟、张路、何震宇、宋仕良、袁晖、汤敏、陆永华都拥有股份，这些都是长期跟着史玉柱的人，他第一次采用股份制的方式和他们合作。也许这个改变是因为史玉柱想更好地激发团队成员的积极性；也许是觉得这么多年应该给旧部一次总回报。但母公司巨人公司仍然是史玉柱独资的，巨人网络在上市之后，才使股份制发挥了最大的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可见，随着企业的发展和经济环境的变化，史玉柱的股权集中思想也产生了新的灵感和模式，他会用新的方法妥善解决公司权力和股份的问题。

拓展分析

各企业家对股权的理解有所不同。马云所持的态度就和史玉柱截然不同，甚至完全相反。“从第一天开始，就没想过用控股的方式控制，也不想以自己一个人去控制别人，这个公司需要把股权分散。”马云在谈及个人股份时说，“这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。”

实际上，股权分散还是集中好这个问题的根本还在于管理。股权集中固然可以快速决策，思想统一，但是公司成了一言堂，没有反对意见，不是企业在自大盲目的决策中倒闭，就是企业的优秀人才出逃，剩下的则是一群随声附和的人。

股权大派送，自然可以将管理团队紧紧捆绑在一条利益链上，与员工、投资者、社会分享财富，把公司打造成一个公众持股的上市公司，是高超的做法。古话说“财聚人散，财散人聚”，根据分公司高管的表现，给予他们一定比例的分公司股份作为奖励，这能使中高级员工对公司产生归属感，职业经理人就会转变成事业经理人。

给员工高薪时企业成本最低

当你给员工高薪时，表面上看仿佛增加了企业成本，实际不然。我这些年试过了各种方法，最后发现，高薪是最能激发员工工作热情的，也是企业成本最低的一种方式。

——史玉柱2008年1月15日在《赢在中国》谈薪水问题

面对创业的新一代人群，史玉柱直言不讳地表达了他的高薪低成本的观点，尽管多数企业家同行不赞成他的观点，但史玉柱对这一观点深信不疑。

人才是企业的基石。在全球经济一体化的今天，人才问题被企业提到了更高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的位置。怎样识别人才、留住人才，是摆在企业家面前的一个非常严峻的问题。放走一个人才，不仅事业受损，还有可能为自己增加一个竞争对手，这样的道理谁都懂，但要想很好地解决人才问题，很难找到一举多得的方法。

如何让人才为企业打拼？他们凭什么会去全力打拼？史玉柱在《赢在中国》做点评时给了一个答案，他说："当你给员工高薪时，你的企业成本是最低的。哪怕你只比第一、第二位的高出一点点，效果都会非常明显！"

对于这种看法，史玉柱分析道："当你给员工高薪时，表面上看仿佛增加了企业成本，实际不然。我这些年试过了各种方法，但最后发现，高薪是最能激发员工工作热情的，也是企业成本最低的一种方式。"

自从珠海巨人集团时代，史玉柱一直实行军事化管理，后来他渐渐明白了一个道理：大多数员工的使命是打工挣钱，养家糊口，虽然军人有对国家和民族效忠的义务，但员工没有对老板效忠的义务。

巨人前副总王建回忆道："20世纪90年代中期，脑黄金战役第一阶段考核结束后，按照制度规定，对完成任务的经理兑现奖金，其中江苏和浙江分公司的两名经理个人奖金累计40万元，相当于当时广东市场一个月的回款。在集团办公会议上，面对奖金问题谁也不作声了，因为财务干脆把问题捅开了，若干个分公司存在回款作假，财务认为不能这么快发奖金。"

史玉柱被这种局面难倒了。在士气与议论之间，在榜样与制度之间，他必须做出决定。最后，他还是力排众议，发奖金。当财务怀抱沉甸甸的现金进入表彰大会现场时，会议已经结束，全体员工都在等，连保安都擅自离岗，涌入会场。财务一出现，史玉柱说："你们看，财务都抱不动了，全场的目光由主席台转到财务身上，先是寂静，继而爆发出雷鸣般的掌声。

这时史玉柱发话了，他说："能者多得，只要能为巨人做出贡献，不拒绝索取，要在巨人内部培养一批富翁。"

这样的激励方式，对员工的刺激相当大。在脑白金时期，员工们疯狂地工作，史玉柱经常会在员工加班的时候动不动就发上几千元奖金，让员工惊喜不已。

此外，在脑白金时期，史玉柱在员工待遇方面的做法是：重点技术人员不受公司级别制度限制，只要技术能力强，就不怕付出高额报酬。后来，做网游时，史玉柱将这套模式运用到游戏团队中，他说："游戏团队的薪水我不管，由管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

层定，工资是一事一议，开多少钱评估一下，值得就给，不受任何等级限制。中小公司不会这么舍得付高额报酬，但丁磊我想他也会舍得。陈天桥就没有这么大方，当然也相当不错。不过陈天桥给钱的方式有问题，比如说给期权，人家有意见。做了冤大头，给了好处下面还不好好待他。”

史玉柱这样的做法，会让研发人员感觉到《征途》网络给他们的报酬绝对在整个行业居于前列。在《征途》开发过程中，史玉柱出手颇为大方，给整个研发团队开出了很高的工资。

《征途》网络某负责人坦承，这个20人的研发团队在当时的薪水、所占期权与同行业相比是非常高的，相比《征途》网络后来的其他研发人员而言都要高出许多。

薪酬激励并非盲目地给员工高薪，能否有效地运用好这一措施，使员工发挥最大的工作效能，才是最关键的。史玉柱给《征途》网络的研发人员高薪，可以很容易地留住重点员工和业务骨干，这种做法对于高科技公司非常有效。在这个行业，通常80%的业绩是由20%的精英完成的，少数骨干决定了公司的发展。

当然，只注重少数骨干而对其他员工不理不问，其他员工会觉得不公平，也会引发矛盾。巨人网络上市后，在公司内部的庆功宴上，史玉柱宣布了两个消息，一个是给公司员工每人发一枚金币，另一个是给公司所有员工加工资，一个也不少。此后，史玉柱在接受媒体采访时说：“刚做这家公司的时候，同行们对我们都看不起，到现在，我们已经成为这个行业内市值最大的公司，大家精神上非常开心，然后待遇上，我们给所有的骨干，所有的研发人员发了期权，上市后他们马上就可以衡量出来他们期权的价值，我们现在一下子诞生了21个亿万富翁，还有近200个百万以上的富翁，大家可以改善自己的生活。”

对于《征途》在线超过百万的好成绩，有记者曾经问史玉柱会制定什么样的员工奖励政策，史玉柱回答道：

“我们每个季度或者每个项目都定了奖罚措施，只要取得大的成就我们内部一定会有一次发奖金的过程，该奖一定得奖，奖罚分明。所以你刚才说《征途》到152万，一定会有奖金，我还会请他们喝一顿。如果没有达到具体的目标该罚也会罚，这就是我们管理的基本原则。所以我们的员工整体的待遇还是非常好的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展分析

从史玉柱的做法和谈话中我们可以感觉到，将薪酬奖励与内在激励机制良好地结合起来，就会为企业带来更好的效益。尽管薪酬并非激励员工的唯一手段，也不是最好的方法，但它是一个非常重要的手段。相对于内在激励，企业管理者更容易运用薪酬激励的方法，而且也较容易衡量其使用效果。

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激励的情况下，人的潜能只能发挥出20%～30%，科学有效的激励机制能够让员工把另外70%～80%的潜能也发挥出来。所以，企业能否建立起完善的激励机制，将直接影响企业的发展。

人要生存，要发展，精神是支撑，物质是保障，所以薪酬对于员工来说极为重要。它不仅是员工的一种谋生手段，还能满足员工的价值感。事实证明，当一个员工处于一个较低的岗位时，他会表现积极，工作努力，一方面提高自己的岗位绩效，另一方面争取更高的岗位级别。在这个过程中，他会体会到由晋升和加薪带来的价值和被尊重的喜悦，从而更加努力工作。

史玉柱向我们证明了，真正发挥好企业薪酬对员工的激励作用，就可以达到企业和员工的双赢。

员工没有效忠老板的义务

大多数员工的使命是打工挣钱养家糊口。虽然军人有对国家和民族的义务，但员工没有对老板效忠的义务。

——史玉柱论效忠问题

史玉柱曾经略带苦涩地对媒体说：大家大概觉得我是个坏人。有次，史玉柱半开玩笑地对马云说："我们都是做企业，人们都说马云是企业家，谈到我就是个商人。"

大多数人诟病史玉柱的，其实不外乎绝对控制和集权。一方面，史玉柱坚持"管得少的才是最好，事情越少越好"的观点。珠海巨人销售额达两三亿时，总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部300人，“脑白金”十个多亿，总部却只有11个人。真正有效决策的人，是他的核心团队成员就行，其他人不必参与决策。不管事实如何，至少外界是给史玉柱如此下定义的。

另一方面，史玉柱认为，游戏策划这块的人，对于工资的敏感程度要高得多。即便从陈天桥那里挖来《征途》游戏的纪学锋团队，在巨人的工资制度也是很奇特的。史玉柱和他们玩绩效工资。

史玉柱大约认为和巨人游戏的团队成员必须换种规则，因为他们的真正追求的确是养家糊口。巨人员工固定工资在同行业中处于中等偏下，但浮动工资相当多。

三株公司当年也是军事化管理的典范，其董事长吴炳新曾说过：“军事化的最大特点就是绝对服从命令。”向吴炳新请教过的史玉柱显然也同意这一点。珠海的巨人集团严格实行军事化管理，不论是普通员工还是高层管理人员，都必须像军人一样，以服从命令为天职，而命令的来源只有一个：史玉柱。

在一段时间内，军事化管理的确给珠海巨人集团创造了奇迹，史玉柱曾经相信在军事化的氛围下可以用制度实现某种效忠。换言之，只要部下的执行和他的意志一致，这条路就是正确的。对于在保健品市场上的成功，史玉柱进行总结说：

“巨人在打一场战役，严密高效的组织非常重要。组织有几种，一种是土匪式的，组织松散，缺乏远大抱负；一种是军阀式的，诸侯割据，各自为政，很快就会灭亡。我们要学习共产党的军队组织，团结、严密、步调一致，令行禁止。”

将军事化管理的某些思想移植到企业管理之中，这本来是很正常的事情，在短时间内往往能够取得显著的效果，但长此以往生搬硬套地实施，其弊端便暴露无遗。因为激励机制不健全，员工的热情并没有长久地维持下来，更重要的是员工的努力没有得到充分肯定和正面激励，人心涣散加剧。

1995年8月20日，巨人集团又成立干部学院，将180名干部集中到南京海军学院进行为期一周的军训，以增加团队意识和纪律性。但是，整顿并没有从根本上扭转局面。1995年9月，巨人集团的发展形势急转直下，步入低潮。史玉柱感到形势严峻，但仍没有从企业内部管理上找原因。

此时，怎么激励员工，增强企业凝聚力，没有进入他思考的焦点范围。后来，他沿着红军长征的路线进行考察，想让自己从中国革命历史的成功经验中获得一种思想、一种力量。他去了太平天国起义旧址金田，仔细研究了洪秀全的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

败得失。在遵义会议旧址，他思考过战略、战术的转变。

复出之后，史玉柱依然迷恋军事化管理。只不过，他对于员工效忠度的要求下降了，这在巨人网络游戏的开发中体现得最为明显。

拓展分析

《职场指南》杂志社曾经做过一次员工忠诚度调查，其中55%的受访者承认，在现代企业中，员工的忠诚度正在下降；36%的人表示这个问题“不好说”“说不清”；9%的受访者否认他们对企业的忠诚度有变化。

员工忠诚度下降带来的后果，不仅仅是他们越来越频繁地跳槽，也给企业的人力资源管理带来了一系列困扰。其中最严重的三大困扰是：

1.公司用于招聘的经济成本和时间成本在不断上扬；

2.公司为培养人才而付出的成本常常得不到回报，导致公司对人才的长期培养不感兴趣；

3.频繁的人事变动给公司造成了许多难以预知的风险。

员工为什么效忠于企业呢？这是管理学大师西蒙提出的论题，但是给出答案的都是经济学家。斯坦福的霍尔认为，每一位员工的忠诚度与他们各自得到的薪酬成正比。也就是说，当企业越能满足员工的薪酬期望值，就越能得到和提升员工的忠诚度。

人力资源专家则更加详细地区分了员工们的真实期望和薪酬满意度的关系。华为公司让华为高管层层宣誓，效忠公司，在公司引起很大反响，影响很大。企业付给员工的薪酬，由两种不同性质的内容构成：货币薪酬和非货币薪酬。其中，货币薪酬又可以分为直接货币薪酬和间接货币薪酬。

直接货币薪酬，就是公司用货币形式付给员工的薪酬，包括工资、奖金、分红，以及股票和期权等可量化的货币性价值。间接货币薪酬，就是公司用福利形式付给员工的薪酬，如住房津贴、人寿保险、带薪假期、免费旅游、生活福利用品和公共福利等。这可能符合他们的期望，却不一定能给他们带来满足感。

非货币薪酬，被专家们定义为一些非物质形态的激励因素。从激励的长期效果来看，使用非物质形态的激励方式来提高员工的工作满意度，能够有效地减少和控制企业对货币薪酬的成本支出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题是，这个理论不够实用。所以实用的做法，就是尽量控制直接的物质刺激，避免将物质刺激和员工满意度挂钩，史玉柱干脆放弃了员工效忠义务，转而用别的手段，比如他的个人魅力，来增加员工的效忠的可能性。正因为如此，他的管理更加军事化和集权，更具有领导影响。

其实，从某种程度上说，将激励中的两个问题，比如绩效和效忠分开，也许的确是一种管理的通途。至少在短期内，只要物质刺激和精神力量互不冲突，这并非不可思议。

我是战略家，部下是战术家

巨人现在不给自己定战略目标，我觉得制定目标对企业反而是件坏事。因为定了长远的目标就要不断分解到每年的任务上，如果定得不高无所谓，而太高则会打乱原先的计划，形成欲速则不达的局面。战略上不考虑，但在战术上每件事都要做好，比如投入产出比，我们追求的是最大化。企业发展能做多大就多大，听天由命，不必强求。

——史玉柱谈巨人新管理思想

“1997年对我来说是一个转折点。”史玉柱说道。在那之前，史玉柱看上去像一个数学系毕业生，在摆弄他的公式，自己定一个量化的目标，然后再分解成每月每周每天。

1997年前史玉柱认为：企业有几种，一是安定的，二是追求眼前利润的，三是追求长期利润的，四是既追求长期利润又追求社会效益和规模效应。第四种企业是三者相互推动，社会效益和经济效益存在着必然的联系。

他要做的就是第四种企业。为此，史玉柱制订了一个“百亿计划”：要求1996年产值达到50个亿，1997年完成100个亿，一年一大步，一年上一个新台阶。在当时的史玉柱看来，这并不是个不切实际的目标，他相信只要自己充分发挥管理的推进器作用就完全可以做到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1995年，史玉柱启动“三级火箭”，把12种保健品、10种药品、十几款软件一起推向市场，投放广告1个亿，提出要超过首钢和宝钢。

“三级火箭”实施步骤的量化标准规定：

第一级：巨人集团第一年的发展规划。以巨人脑黄金进行市场导入和测试，并进行队伍的培训和锻炼。目标销售收入50亿。

第二级：巨人集团将形成规模化的发展水平。这个阶段的任务主要在于产品规模和市场营销规模的双重扩大。保健品的产品规模要做到类似世界500强、日化品巨头宝洁那样，拥有大而全的事业部。目标销售收入100亿。

第三级：实现“没有工厂的实业，没有店铺的商业”，要进入连锁经营领域、资源领域。

在实际运作中，史玉柱把原计划的时间从6年压缩到3年；在实施步骤上，把三步当成两步走。实际上直到2009年上市前，如果不算股市的账面浮盈，巨人总体规模也不到200亿。靠数字强迫量化的目标，就是如此脱离实际。

史玉柱现在的原则是：定性而不定量。将一个目标分解成很多决定性因素，一件一件地去解决。他说：“把每件事做好。比如网游，影响网游这个项目能不能成功的因素，我分析了（有以下）十几个环节，从策划、研发、美术、运营、售后服务、分公司建设、管理、对外宣传，我的目标是把所有环节都做到极致。”

对于部下的要求，他告别了数字强迫症，而是强调具体的执行力。跟柳传志交流的结果使史玉柱意识到高目标经常只能带来低产出，会让一级一级的员工在数字游戏中欺骗下去。既然如此，还不如从部下的执行力本身出发，制定合乎能力和实际的目标。

史玉柱在公开场合说：“在我眼里，他（马云）是一个战略家，我是一个能具体干事的人。比如在互联网方面，他能看到未来5年，而且看得很准，我最多能看一年，这个差距就来了。因为除了网络游戏及网络社区这一块，我没有计划去投资，所以不需要去深入研究它。但是我想知道一些大概的发展方向。所以这个时候，我就直接去问他了。问他之后我就知道个大概结果。”

这样的话也许是出于谦虚，实际上在巨人集团内部，甚至整个游戏产业，能够像史玉柱这样有着清晰的战略，部下有高度发达的战术执行，流程能力发达的团队少之又少。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展分析

史玉柱曾经介绍自己的团队说，团队里的人都不擅言辞，技术人员都专注于流程和产品，而他自己只负责提供点子和想法。实际上，史玉柱的管理方式代表了一种创业团队的常见模式，即领导者提供指导和管理，其他人负责高效执行的良性创业团队。这是一种团队分工协作条件的胜利。



管理者的职能

所谓管理者的管理活动，就是战略和通过组织或者团队执行两个层次的循环。所以，当史玉柱只负责计划和战略性的思考时，大部分的管理活动都会被部下在团队内部有效地分解、控制，最终达到目标。

一个好的管理者，通常也是最清晰的表达战略能手，能够讲清自己需要什么，在想什么。

我不是马云，忘记史玉柱

其实我几个月前就提交了辞呈，董事会一直不批准，直到昨天才同意。我提交辞职报告的时候，马云还没提交辞职CEO呢，我现在才批下来，我是起了个大早，赶了个晚集。还好赶上了。

——史玉柱2013年4月9日在《仙侠世界》新闻发布会上的讲话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史玉柱喝完酒后，带着醉意向媒体记者们说道：“忘掉史玉柱吧！”到最后，史玉柱对自己的彻底告别十分满意，在他看来，和马云的阿里巴巴不同，巨人集团很早就脱离了他的影响。按照史玉柱的观点，一年后巨人公司将再也没有史玉柱的痕迹。

史玉柱喝酒之后，大概更接近自己的本色——他总是喜欢调侃自己的商人或者草根特色。这一点和其他所有互联网业界的大人物略有不同。史玉柱的告别或者说退休，无论从实质上还是形式上的确比别人认真得多。

如今史玉柱对于巨人集团的影响力，本来可能就不大。这是他主张的集权领导制度决定的。原本如果史玉柱是公司的唯一决策者，那么像阿里巴巴一样，他对巨人网络公司的影响可能是根本性的。在经营巨人大厦的时候，这种色彩十分浓厚。问题是，如今巨人网络集团的主导权早已归于史玉柱的部下，他的主导色彩也就失去了依托。刘伟等人的实际管理影响，要比史玉柱大得多。

外面的人看巨人网络，似乎觉得每个人都具有一样的外形特征，一样的口径，然而他们只和史玉柱是神似的关系，在形似上完全已经相差十万八千里。史玉柱说话的随意性，决策的天马行空，在今天的巨人网络是不可思议的。巨人网络的真实管理者，是不允许出现这种脱离现实的做法的。

史玉柱对于自己的产品公司一直坚持一条“去史玉柱化”的道路。巨人大厦崩溃了，史玉柱发现了脑白金，然而当脑白金风生水起的时候，他又成立了四通旗下的新公司；巨人网络看着不错，史玉柱却选择了投资民生银行，淡出了巨人网络。似乎他每做成功一种新产品，都会带着欣慰的情怀默默离开。

史玉柱是个英雄主义色彩浓厚的人物，又经历大起大落，功成身退的理念比其他人要重得多，更加真实得多。史玉柱的人生就像是骆驼的驼峰，两头高中间是低谷。高峰是成就的象征，低处是人生成败的沉淀。有人说，史玉柱是商界的异类，长着“和别的企业家不一样的脑袋”，总是用出其不意的方式获得意外的成功。

在改革开放以来的30多年中，企业家如同浮云一般，各领风骚三两年，很多企业家或是倒下，或是销声匿迹，或是赚了钱收山。相比之下，史玉柱过山车般地崛起、倒下、再崛起，成为中国企业界的“传奇”。很多人感到奇怪：为什么史玉柱的生命力这么顽强？是什么力量支撑着他重新站起来？当有人把这个问题抛给史玉柱时，史玉柱的回答显示了他坚韧的一面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是，有人开始看好史玉柱的未来。很多企业家在财富积累到某个阶段后，都把“做百年老店”作为企业的终极目标，顽强的史玉柱应该在商业上常青。但是，史玉柱不这样看，他说：“最开始创业时有着很大的雄心壮志，觉得做一个企业，就应该把它做得很大，做成中国的IBM，做成世界500强，提了很多口号和目标，忽视了现实情况。到1997年，经历了珠海巨人的挫折，再开始创业的时候我追求的则是生存和自由。”

在繁忙的企业家眼里，自由是奢侈品。当脑白金承载着史玉柱的崛起理想大获成功时，史玉柱嘴里所说的“生存”已不是问题。于是，自由成了他最大的追求，他说：“现在，我已经没有什么远大的理想，也不是想要赚多少钱。尤其是这次地震，我感觉一个人平平稳稳生活，就是最大的幸福。一个企业也像一个人一样，它能安安定定地发展，别出什么事，就是最大的幸福。现在，我绝对没有像过去追求高速增长。一个企业负债率不高，员工的收入也很多，大家的生活又很安定，工作积极性也还在，我觉得这就是一种非常好的局面。”

拓展分析

很多人把史玉柱看作“成功的企业家”，甚至说他能够成为“取得更大成就的企业家”，但今天的史玉柱看上去少了许多对经济利益的追求，更注重精神追求和人文关怀。

中国不少本土企业家都有严重的管理焦虑症。不少企业家，对于企业权力的敏感程度较高。这种特征常常表现为，在其位，谋其政，不在其位，忧其行，对于公司的管理权和所有权缺乏分离意识。

一些企业家从形式上说，实际上是作为所有者执行监督管理层的工作，却总是无法做到垂拱而治。即便退休后，也仍然放不下心，吃不好饭，睡不好觉，深怕经理人不够敬业，或者缺乏经验，让自己一手创下的基业倒塌。这种行为，实质上是一种管理私有化情结。不少本土的早期创业者，将企业感情移位于管理活动，导致了多方面的问题。

另一方面，职业经理人阶层和团队内部选拔机制的不足，导致过度管理。有些人将领导者和管理者的概念混淆，导致管理者的战略和管理执行出现严重错位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者与经理人是有所区别的。领导者理所当然地是要做管理的，但其关键任务是创造一个目标和前景，激励和推动每一个员工去共同达到这个目标。

领导者要管的是人，必须维持一个相对小的管理幅度和层次。领导者的任务是出主意、用干部，而经理人才是具体管人、管钱、管物、管事的人。

里根原本是演员出身，很多管理方面的事情都不在行，他干脆将复杂的管理事务置身事外，却被封为“伟大的沟通专家”，至今仍有人将其评价为伟大的战略家。这很大程度上和只管好大目标，领导少数人的定位有关。何况，管得了大事的人，在细节上多数是失败的。例如史玉柱在细节上，特别是在项目的前景上，过度乐观和冒进，缺乏实际执行的成本控制能力，这就需要经理人抑制抵消其负面因素。

当马云、史玉柱等一批互联网创业者宣告退休后，从管理上说，完全脱离他们的个人色彩，对于企业延续来说才是福音。毕竟教父也有老去的一天，而要做百年老店，绝对不可能依靠世袭罔替或者个人的生命永恒。

执行力不行，干劲哪儿来

如果谁说我们的执行力差，他可以这么说，但我绝不会承认。每年大年三十，你可以到全国50万个商场和药店去看，别人早回家过年了，我们9000名员工依然顶着寒风在那里一丝不苟地搞脑白金促销。如果执行力不行，干劲是哪来的？

——史玉柱谈自己团队的执行力

某商学院教授批评史玉柱的执行存在问题，认为他的执行水平不高。这种观点的立足点是，史玉柱的营销网络没有采用所谓先进的科学管理体系，人均执行绩效并不突出。

在脑白金的营销过程中，史玉柱大面积广告投放，曾经在业界引发质疑。特别是同质的两款广告，因在晚间黄金时间播出，激起观众的兴趣。不少人开始从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

广告费用和脑白金的销量之间寻找脑白金广告的效率证据。

有部分教授可能由于获得的数据存在干扰，得出了脑白金广告效率不高的观点，在媒体的宣传下就变成过度解读的“巨人营销队伍执行力不足”“人海战术”“洗脑广告”等说法。

史玉柱对于舆论媒体的炒作并不关心。在他看来，做保健品的关键之一，就是广告策略选择得当，营销队伍执行有效。脑白金的营销队伍，在成本控制上是十分严格的。当初在陈国的领导下，对于每一个电视台的广告费用都要讨价还价，每一个营销人员的开支也都严格监控，杜绝了滥用和浪费现象。

柳传志的执行理念对于史玉柱的影响极为深刻：“第一条就是说到做到，做不到就不要说。这个话很土，但是很实用，这个就从柳传志挑起来的，他跟我说了这个标准。因为我过去也经常发生这个情况，我的部下向我拍胸脯，我下个月销售额一定做到多少，然后到下个月没有完成，没完成好像也没啥，然后他又再往下个月再拍胸脯，这样一搞就等于下面骗上面，上面再一放炮又骗下面，团队的气氛就非常不好，没有战斗力。”

在史玉柱看来，他执行的从下到上的推销布局策略，和教授们的假设前提是不同的。直接从消费者那里获得的销售信息显示，一丝不苟的脑白金员工是毫无折扣地执行的。在史玉柱看来，每一个销售员不只是销售商品，更是调查员和分析员。

有时，史玉柱对于员工执行能力的要求近于苛刻。2009年，巨人网络集团业绩下滑，业界解释为受金融危机影响，巨人团队从执行的结果检查中意识到，事情并非如此。团队负责人很坦率地表示：“金融危机不是遮羞布，业绩下滑是我们自身的原因，主要是《巨人》游戏不是特别成功。”

此时，连史玉柱也发现，经历了上市的成功，短期内，不少企业的高管和员工开始滋生享乐主义，不思进取的情绪。巨人的研发团队显得有些慵懒：握着股权的老员工行权之后，住上了别墅；新员工没有股权，工作也并不那么热情。此时的史玉柱开始意识到，让员工们签署“任务承诺书”都是无效的。

在他看来，只有让员工为自己干活，项目才能真正取得进展。产品做得好，研发人员能得到高额分红，将来公司甚至可能独立上市；做得不好，自己的投资也全部落空。为此，史玉柱在执行上再次提高声调，要求团队成员不忘本，并且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在团队的管理制度上恢复了从前简单化和严格化的传统。

拓展分析

在中国，流行的企业执行力概念就是指部门或个人理解、贯彻、落实、执行企业决策的能力。提到执行能力，会有一大批企业的光荣事迹加以佐证。在社会舆论范围内，人们认为说到是不如做到的。问题是，就严格的管理来说，这是个模棱两可的说法。

在西方的管理大师们看来，执行力这个概念差不多相当于将战略规划后的所有管理职能全部杂糅在一起。简单来说，就是以结果为导向和标准，达到标准就是执行到位，否则就会受到相应的惩罚。

下面是一些所谓执行力课程中所讲授的如何提高执行力的方法：

1.主动工作

要提高个人的执行能力，必须解决好“想执行”和“会执行”的问题，把执行变为自动自发的行动。有了自动自发的思想，就可以帮助你扫除工作中的一切挫折。在日常工作中，我们在执行某项任务时，总会遇到一些问题，而对待问题有两种选择：一种就是充分发挥主观能动性想方设法解决问题，千方百计消灭问题，结果是圆满完成任务；一种是面对问题，一筹莫展，结果是问题依然存在，任务也就不可能完成。

2.敢于负责，注重细节

工作中无小事，工作就意味着责任，责任是压力，也是努力完成工作的动力。做工作的意义在于把事情做对做好，最严格的标准应该是自己设定的，而不是别人要求的。因此提高个人执行力就必须树立起强烈的责任意识，养成认真负责、追求卓越的良好习惯。

认真负责的同时，我们还要培养注重细节的工作态度。

3.永不放弃

永不放弃是指在工作中具有挫折忍耐力、压力忍受力、自我控制力；永不放弃首先表现为坚定的意志，对目标的坚持，无论遇到多大的困难仍要千方百计地完成工作。

这种所谓的执行力培养，实际上可能忽略了管理者和员工双方的关键需求：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理者总是有问题要关注，被管理者总是有解决问题的麻烦。所以正确的方式，并不是过分强调心理干预而忽视管理者自身执行能力的提高问题。

从人力资源的角度说，执行能力的高低，很大程度上只有在参与生产，不断纠错改进后才能看出。那些心理战术，缺乏观察和数据支持，无法进一步加入计划和决策中。投入太多的培训，可能是浪费资源和时间。

即便真有所谓执行力的提高，也可能是一个数据的幻觉。团队的气氛改变，可能让管理者忽视企业真正的硬问题，比如财务风险、管理风险等。

因此，做这些执行力的操作，首先要注意公司本身的管理数据，尽量降低这类操之过急的干预的权重。毕竟，如果人们不相信宣传可以做到理想社会的工作方式，那靠执行力这样的口号也同样达不到长期的目标。

宁可错判，绝不放过

公司各方面都很开明公平，只要有实力，就会有机会。在管理上不会拘泥于太多的规则，大家做事的时候拼命做，小事则不拘泥于细节，整个过程能够让人实现个人价值。很多企业包括外企规则管理，但把人管得太死。

——巨人网络集团《征途》项目负责人纪学锋

作为巨人网络游戏的负责人，纪学锋对于新老板和新公司都有自己的新看法，特别是史玉柱直接关注游戏，既是玩家，又是老板的身份，让他对史玉柱的管理风格有着常人无法深入的了解。

纪学锋在大学是个乖孩子，没有打过任何游戏，可是史玉柱差不多就是“游戏成瘾”。纪学锋最初并不认识史玉柱，甚至根本没有听说过史玉柱。决定做游戏的时候，在数值运算上有着极高要求的史玉柱，却和他较上了劲。

史玉柱认为，网络游戏的精髓就是数值运算，举一个简单的例子，如果是打击类的游戏，游戏角色一个动作会失掉多少血或者增加多少经验值，这个数值的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设定，就决定了玩家的兴趣时间和游戏难度。如果一款游戏在这个细节上设置糟糕的话，那就是失败的。

巨人网络公测第一天，纪学锋因为粗心在细节上出了问题，把数值填错了。如果不是因为服务器出问题，一定会闹出大事来。

偏偏史玉柱是个怪人，经常骂人，发脾气，只有团队内熟悉他的人知道，史玉柱骂这个人意味着这个人是个可造之才。2007年，史玉柱突然开始对纪学锋的工作极端不满。

“史总指着我的鼻子骂，骂得非常激烈，差点拿烟灰缸砸人，说我没有能力，想法很垃圾，带团队不行等，各种难听的话让我心里非常不爽，虽然不爽，但当时没有反驳他，只是默默地站了几分钟，然后掉头回家。”当时纪学锋情绪低落，打算干脆不干了。

开会的时候，史玉柱特意问：“听说你生气了？”纪学锋说：“对啊，还哭鼻子了呢。”一句玩笑话让两人之间的不快烟消云散了。后来，纪学锋成了巨人网络的副总裁，更有意思的是，他并不在史玉柱老团队的大名单中，却在上市中分到一杯羹。他比史玉柱幸运，不到30岁就成为亿万富翁。

在史玉柱看来，他苛责细节，宁可错判，也绝对不允许遗漏。这一点是史玉柱一项极高的管理追求。在脑白金的创业时代，自上而下，层层把关，是脑白金保证市场工作有效开展的主要手段，也是脑白金市场管理体系中的重点。史玉柱有一套严密的制度和专门的一批人员负责，基本原则是：“以客观所见为依据，大公无私，宁可错判，绝不放过。”脑白金前期的把关相当严格，扣罚严厉，市场人员几乎没人能够幸免。正因为如此，脑白金树立了制度的权威性，确保了整个团体具有强大的执行力。脑白金的销售额高达100多亿元，竟然没有一分钱坏账。

在巨人的管理小册子中，终端管理手册、周边市场管理手册、办事处管理手册、经销商管理手册等，大多就几页纸，小到脑白金贴在商场玻璃门上“推”“拉”广告的高度，大到经销商回款晚一天其信用评级下降一颗星，这些在脑白金和《征途》的行动执行手册中都有详细规定。这些事无巨细的手册，几乎成为员工们的“红宝书”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展分析

追求完美，这是当年史玉柱从联想柳传志那里学来的管理经验。卓越的管理，在于细节，这是一代中国商业管理的传奇。

在柳传志看来，管理就是三件事："搭班子、定战略、带队伍"。柳传志特别注重管理基础的巩固："你要想办一个长期的百年老店，你必须得重视这些问题，你要想做大的动作，比如并购，想往海外走，就必须考虑到管理基础。"

搭班子的要求是："一把手是有战斗力的班子的核心，第一把手应该具备什么条件，应该如何进行自身修养，应该如何选择，班子的其他成员，其他成员不合标准怎么办班子的成员如何进行考核，没有一个意志统一的、有战斗力的班子，什么定战略，带队伍都做不出来。宗派是形成团结班子的绝症，要杜绝一切可能产生宗派的因素。"

定战略的主要内容是：确定长远目标；决定大致分几个阶段；当前的目标是什么；选什么道路到达；行进中要不要调整方向。

带队伍的主要内容是："兵会打仗吗？兵有积极性吗？要让他们学会炸碉堡。事业部体制、舰队模式是不是能调动人的积极性，规章制度定得是不是合理，另外包括激励方式、培训和发现人才、企业文化等。"

其实，史玉柱在巨人集团内部如法炮制这种结构，只不过他做得更加详细。他的内部管理制度极其细化，甚至看不到类似联想的各种问题策划方案，但是每一条管理规定，员工都必须百分之百执行，小到可以忽略的细节也绝不放过。

有人认为巨人集团到今天还有浓重的军事化管理气息，其实不然，如今这已经被追求完美的细节管理代替了。

只认功劳，不认苦劳

我的观点是，功劳对一个公司才是有贡献，苦劳对公司的贡献是零。

——史玉柱谈功劳和苦劳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“说到做到，严已宽人，只认功劳，不认苦劳。”据说很久以前史玉柱贴了这么一条标语。史玉柱自己是这么看的，也是这么干的，下属同样是如此遵守的。

“只认功劳，不认苦劳”这四个字，在史玉柱的薪酬管理中表现得最明显。史玉柱偏好绩效工资，这已经是业界的常识。即便在互联网时代，他的巨人网络游戏公司，仍然雷打不动。这让不少人感到十分吃惊，因为普遍的高薪养人制度，居然在巨人是行不通的，更是不准实行的。

在脑白金销售的红火时期，史玉柱的绩效制度就已经常态化、制度化，甚至比这一制度的最早践行者平安保险公司还要彻底广泛深入。史玉柱靠营销团队打天下，然而他的营销工资构成，让人惊叹：第一线的销售人员做不好连300元的底薪也难保，做好了就可以拿到天价销售提成。在提成的刺激下，销售人员对工作有了内在动力，想尽一切办法把工作做好。

史玉柱甚至别出心裁，制定出红黑锦旗制度，专门用以刺激团队竞争，激励员工的斗志：对于完成销售任务最好的前5位，史玉柱给予金光灿灿的奖杯以示表扬。而对于末尾的5个市场开拓团队，则交以黑色锦旗一面，上书烫金的“倒数第X名”字样。

召开公司内部大会时，史玉柱力求让每一个员工明白，评价做事的成果最终凭的是功劳而不是苦劳。公司只有一个考核标准，就是量化的结果。以结果论英雄，培养出《征途》营销团队超强的执行力，为《征途》快速进入二、三线市场提供了强有力的保障。说到这一点，史玉柱很是自豪。

数万家网吧一夜之间可以贴满《征途》游戏的广告，这种可怕的营销能力，曾经一度让同业惊慌失措。如果别人是靠口碑和先行者的优势维持行业竞争力，史玉柱则是靠无孔不入，言出必行的营销能力，复制脑白金的辉煌。更有意思的是，此后全国大部分的网络游戏运营商居然都开始学习巨人的方式，用同样的工资标准来推销游戏。

拓展分析

史玉柱的激励方式，一直备受争议，但是就管理实践效果而言最有效。至少就中国本土企业的成长路径来说，强调结果，事功不事劳的做法，在短期内具有更直接的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从计划经济体制建立开始，中国执行的是严格的等级工资制度。等级工资制度，按照身份、资历和经验的不同，凭借资格，自上而下，工资呈现有规律的增减。最明显的是在计划色彩浓重的某些国企里，什么级别的人，必须配属某型号的车，甚至差旅费用标准，俨然官僚体系的复活版本。不同级别的人，货币的差异影响远远小于身份的影响，同一级别的人，则采取严格的平均工资制度，即使两人能力水平产出差异巨大，也只能接受和对方一样的报酬。在团队和团队之间，有着平均主义和集体主义的浓重氛围，但个人和个人对于功劳也是产出的实际看法，却要激烈得多，这导致人们对于货币薪酬的看法远远高于身份。

换言之，在表面的一团和气下，中国社会竞争十分激烈。中国人的内部竞争，团队之间的竞争，要比西方和日本更为激烈。也因此，正如哈佛大学教授桑德尔所看到的那样，可能竞争的制度更适合中国社会本身。

从转轨期创业的本土创业家，深受这种经济思想的影响，在管理中他们会毫不犹豫地采用类似的严格的绩效考核，或者以业绩为导向的评价。这本身是一种时代文化的自然传承。

需要说明的是，这种管理方式早已在中国普遍展开，一般都属于关键绩效指标考核的各种形式。绩效考核表和平衡计分卡之类的工具，在中国几乎所有的企业都能看到。

不过，这种考核为主的功利主义企业文化，并不是没有负面因素。由于严苛的绩效考核，这样的企业通常会造就更加冲动和短期的团队缺乏长期的竞争力。通常这样的公司在经济危机中抗压能力十分低，甚至根本无法应对，因为按照考核的逻辑，末位淘汰，只能以绝对的规模收缩为代价。

另外，绩效考核对于创业公司的创新失败，存在某种不兼容性，严格的考核可能不允许失败，导致企业缺乏创新改革的能力。

只要能干就行

不要认为自己初中水平怎么样，初中水平跟博士后没啥区别。只要能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

干就行，我一直是这个观点，不在乎学历，只要能干能做出贡献就行。

——史玉柱在内部管理层会议上论人才

关于什么样的人才可以算的上是人才，如何管理人才，培养人才，史玉柱有着自己的特色理论。

首先，在人才问题上，史玉柱的人才观显得十分朴素。他并不看重学历，强调的是“实效”。

史玉柱是不唯学历的，这可能和他的创业经历有关。史玉柱第一次创业，追随他的多数是普通大学生和知识分子，知识分子之间知识和智力的差异不大，但在办事能力上向来差异巨大。同样的事情，有的人可能停留于坐而论道，有的人则速战速决。创业需要甩开膀子实干，这一点在早期创业中体现得十分明显。创业的过程极为艰难，不是每个知识分子都能忍受5个月20箱方便面的煎熬的。

史玉柱后来销售脑黄金、脑白金，面对的是文化水平不高的农村居民，此时低学历员工的沟通技巧更加重要。对于文化水平不高的消费者来说，长篇大论和西洋景是没有效果的，只有简单直接的谈话技巧才是重要的。既然一切都是以销售业绩做标准，初中生未必就比博士后差。

到后来，史玉柱的网络游戏完全是虚拟界面。对于程序员来说，编程和领悟能力要比知识重要得多。

其次，史玉柱很少谈识别人才，他更关注的是用好用活人才。史玉柱招聘，常常对有丰富职场经验的人不太感冒，白纸一张的人更容易获得他的亲睐。在史玉柱看来，白纸一张的人可塑性更强。对于热爱执行自己点子的史玉柱来说，能够按照自己的计划百分之百执行的人，才是可靠可用的。

史玉柱甚至内部指示将肄业生纳入高校收徒计划，他希望能给更多热爱游戏、有才华的人提供机会。巨人网络更注重毕业生的学习能力和吃苦精神。在史玉柱看来，工作中遇到的各种各样的事情对初学者来说就是提高能力的机会，一个人是否有吃苦精神和学习能力，可以看他对这些事情的态度。

最后，史玉柱可能更加注重人力资源的长期效应。从脑黄金开始，史玉柱的营销团队战略从来没有动摇过。建立一支抗压持久的人才队伍，一直是史玉柱经营的精髓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展分析

领导力IQ顾问公司研究员马克·墨菲指出："长期以来我们就怀疑，工作表现好的人，可能不像传统上人们所想的那么投入于工作。不过，看到研究中竟然有42%的情况是工作表现好的人投入程度比不上表现差的人，还真令人觉得有点惊讶。"

墨菲认为，人力资源经理应该明确绩效期望，定义和说明好的、极好的、差的工作表现，然后让员工根据这些标准来负起责任。他建议每个月定期举行会议（也许不超过20分钟），询问经理人最近工作的状况，还有他们感觉受激励的程度，"如果CEO得知他们公司最好的顾客不开心，他必定会在几小时内上飞机，飞过去安抚顾客。如果我们真的相信人才是最重要的资产，难道不该多花点心思，让最好的员工可以对公司更投入吗？"

墨菲的发现和建议，和管理者的传统看法是完全相反的。对于像史玉柱这种关注绩效和表现的管理者来说，这是个坏消息，也是个好消息。

坏消息是，也许我们可以确定的是，目前同质的人才鉴别方式——绩效考核方式，可能加速人才的离开和毁灭。好消息是，不拘一格的人才招聘，可能让人才们更容易投向他们喜欢的地方。

好的人才管理，其实很大程度上是让人心甘情愿地接受自己的价值，表现自己的能力和素质。这种做法，可能更容易培养出真正的人才。

万向集团董事局主席鲁冠球出身铁匠，正泰集团老板南存辉出身修鞋匠，雅戈尔集团总裁李如成出身农民，浙江民企100强中90%的老板原本是农民、工人、裁缝、修鞋匠。

世界上并没有先天的人才，只有后天培养的可用之才，用这种方式看待人力资源的资本积累，要比非要找寻高级人才的思路聪明得多。

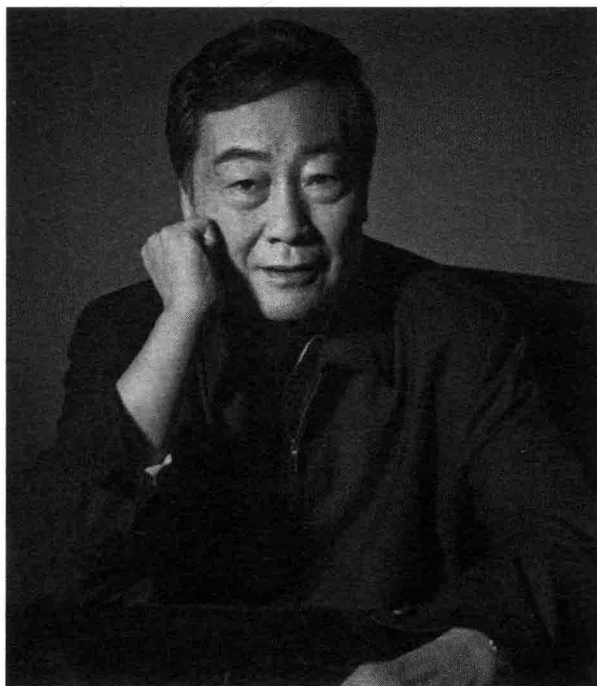
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part7

企业只需要一个思想家

——娃哈哈创始人宗庆后的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我不一定是对的，但必须得听我的

大权独揽我承认，而且我认为这是做得比较对的，你去看看中国现在成功的大企业，都有一个强势的领导，都是大权独揽，而且是专制的。我认为在中国现阶段要搞好企业，你必须专制而且开明。

——宗庆后在《对话》栏目上答主持人问

熟悉宗庆后的人都知道他对毛泽东的推崇，他说自己在上山下乡时虽然吃了很多苦，但毛主席的著作给了他很多鼓励和启迪，尤其是毛主席的军事思想，给了他很多创业上的养分。宗庆后在参加央视《对话》栏目的录制时，主持人就其“大权独揽、事无巨细”的管理风格提出了疑问，他用毛主席的“民主集中制”进行了解释：“我对此进行了改良，我认为民主只是手段，集中才是目的。在传统行业中，一个优秀的领导者应该是个开明的独裁者。首先要开明，你看古时的文景之治和开元盛世，都是在帝王较为开明时实现的；其次也不能放弃独裁，现今很多大企业的领导都是独裁的。独裁在政治领域是不对的，但在企业管理上有它独特的价值。所以我认为，开明的独裁是很有必要的。”

在娃哈哈的管理方面，宗庆后多年来摸索出一套“超级扁平而又绝对集权”的奇特的管理构架：宗庆后以下不设置副总经理，最高领导之下直接就是中层干部——各部门部长。没有副总经理不代表娃哈哈就没人履行副总经理的职责，宗庆后将副总经理的职能分散到公司的不同环节，使得娃哈哈的工作流程更加便捷，工作效率也因此得到提升。

当然，宗庆后虽然强调自己开明的一面，但其管理哲学的核心仍是：“我不一定都是对的，但必须得听我的。”20世纪90年代初，宗庆后身边曾有几个水平不错的助手，但最后都因为宗庆后的“独裁”而选择了离开，这其中甚至有宗庆后的胞弟宗泽后。的确，在早期的娃哈哈，宗庆后是绝对的权威，他可以一夜之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间撤换掉人事部长、生产部长或者地区销售经理而不经过任何考核程序。

拓展透析

宗庆后的“开明独裁”利弊都十分明显：利是娃哈哈行事果决、执行效率高，避免了因争论而导致的决策缓慢和因权力分散而导致的执行受阻，这使得娃哈哈在进行企业变革或扩张时相比其他公司更果断而迅捷；弊则是万一宗庆后的决策出现致命错误，那娃哈哈也会一下子陷入万劫不复的深渊。

我们知道，虽然中国自古以来的独裁者并不少，但在整体的舆论氛围中，人们多是尊崇谦卑的，很多企业领导一般也都是低调行事，在评价自己时就更是如此了。但宗庆后和格力的董明珠不喜欢这一套。相比行事独裁、为人谦和的宗庆后，董明珠将一言堂发挥到更加极端的地步。董明珠对自己的评价十分霸道而固执，“我从来就没有失误过，也从不认错，我永远是对的”，她在面对记者采访时直白而冷静地这么说。

董明珠说话声音洪亮，频率很高，语气中有不容置疑的自信，同时还让对手找不到可以胡搅蛮缠的漏洞，这就是她招牌的讲话风格。她形容自己要么不说，要说就非得说赢，这种说不清是娘胎里带来的还是后天历练成的强悍性格，让她从小就得了个“常有理”的外号。

董明珠的原则是：自己的决策，自己肯定认为是对的。她的这个原则看起来有点荒唐蛮横，却有一定的道理。作为一个企业领导，如果自己的决策自己都不认同，更谈不上让别人认同，也就不能够有效地执行。正因如此，董明珠在管理上甚至有些自以为是，她告诉员工，只要走进格力公司，就必须按照她的思维去工作。

一般的企业领导不会如此明目张胆地说出这样的话，但是董明珠敢说。董明珠敢如此说，是因为她始终将企业的利益放在首位，只有问心无愧的人才敢这么说。一个人让对方屈服很容易，权势、金钱、地位等都可以让对方屈服，但要让一个人从心底佩服，就必须让对方敬佩你的做事风格和结果。董明珠敢如此坦率地说出自己真实的想法，不仅因为在格力的十几年来她所做出的绝大多数决策都是正确的，还因为她的每一项决策都是站在公司利益的立场上为了公司的发展做出的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对手们这样形容她的厉害：董明珠走过的路，都长不出草来。此话事出有因，从1996年开始，董明珠带领23名营销业务员迎战国内某厂家近千人的营销队伍，夺得全国销量第一，而且没有一分钱的应收账款，其营销绝招至今还让人津津乐道，令对手口服心服，以至于有人自费坐飞机到格力，非要看看董明珠究竟是个什么样的人。

2004年，国美未经格力允许，擅自将其空调降价销售，董明珠立即断绝了与国美的合作，一时舆论哗然。专家学者纷纷对此事发表自己的看法，均认为格力撤销和国美的合作无异于自毁前程。对这些论断，董明珠不屑一顾。相反，她抛出了更惊人的看法：和国美、苏宁这样的大型零售连锁店合作，对很多制造企业来说只会死得更快。

两年之后，事实再次证明，董明珠是胜利者。撤出与国美的合作，格力的销售额不但没有下降，反而一路飙升，格力一直处于国内空调行业的龙头地位。不要以为董明珠的决策是在意气用事，作为一个企业领导者，她是非常清醒的。如她所说，如果作为一个领导者在做出一个决策之前不能全盘考虑尽量缩小风险和错误的可能性，那就是不负责任的。一个决定上的失误，对个人来说可能没什么，但对企业来说，就可能酿成无法补救的后果。因此，她不能失误，她必须做出正确的判断。

人们通常只关注领导者“说一不二”的结果，却很少关注其做出决定的审慎过程。宗庆后和董明珠的自信与“自负”背后，都有着负责任的态度作支撑。他们对自己决策的坚持并非倔强或者固执，而是一种理性思考后的自信和对公司长远上的负责。对一个公司和员工的发展来说，他们需要的不是民主的决策，而是正确的决策。所以，真正的大企业家不仅需要兼听和包容的胸怀，更需要宁愿背负独裁的骂名也要坚持对公司更好的策略的勇敢与坚韧。

企业只需要一个思想家，剩下的都应该是执行者

真正有效的战略一般都不是群策群力出来的，对一个讲究速度的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业来说，有一个足够聪明的思想家就够了，剩下的人去做思想的执行者，这样才能将效率发挥到极致。

——宗庆后答记者问

宗庆后认为，企业只需要一个思想家，剩下的都应该是执行者。娃哈哈的企业规模迅速扩大，企业员工也迅速增多，习惯独挑大梁的宗庆后知道不可能再事必躬亲了，他知道这么大一个摊子必须要找一些得力帮手才行：最终的决策权当然要牢牢抓在自己手里，但纷乱的具体事务则需要派专门的人才进行处理。

宗庆后一方面从娃哈哈内部培养骨干，一方面也公开向社会招募贤才。宗庆后的用人原则和他“开明独裁”的领导原则是相辅相成的。在他看来，再能干的人才，如果不听话，不能为己所用，那对他和娃哈哈来说都是毫无用处的。当初在兼并杭州食品罐头厂时，有一批原厂的中层干部提出辞职，宗庆后想都没想就同意了。他才不会跟这些人讨价还价，他需要的是绝对忠诚的手下。

正是基于这样的用人标准，宗庆后特别喜欢任用女性干部。他认为女性不仅勤劳心细，在执行力上也远远强于男性干部。也许女性的创造力和质疑精神要偏弱一点，但宗庆后需要的不是质疑，而是对他的指令的贯彻。因此，在宗庆后的用人机制里，女性更容易冒出头来。其中最有代表性的，就是娃哈哈的党委书记：杜建英。

在娃哈哈兼并杭州食品罐头厂时，杜建英还是一家国企的普通技术员，工作很清闲。但杜建英颇有抱负，她不打算天天这么混日子，看到娃哈哈的招聘信息后，她便去报名了。当时她的专业和娃哈哈的要求并不对口，她自己也是抱着试试看的态度，没想到宗庆后正是因为她的不对口才对她产生了兴趣，便把她和其他一些专业不对口的应聘者专门请到娃哈哈进行面试。几天后，杜建英就收到了宗庆后亲自打来的录用电话。宗庆后看中的是杜建英的闯劲，他问杜建英能否10日内到岗，参与一个紧急项目。这让杜建英既兴奋又慌张，为了避免冗长的调职流程，她直接向原单位辞职，放弃了“干部”身份。这份果敢再次赢得了宗庆后的赏识。很快，杜建英就从负责罐头食品的出口业务慢慢做到企业骨干的位置。

宗庆后培养了一批像杜建英这样有活力的年轻干部，让他们去处理自己无暇处理的具体事务，自己则牢牢地将决策权握在手里。这套集权式用人机制对当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时骤然变大的娃哈哈来说起到了很好的维稳作用，宗庆后没有失去对娃哈哈的控制，并成功地让变大的娃哈哈按照自己的思路高效运作起来。

拓展透析

在当今动态的社会经济环境中，打造一支具有高效执行力的团队是至关重要的。以前，我们认为纯粹高智商队伍一定是最聪明的，然而，现在有个现象经常发生：你把一群真正聪明的人组成的团队放在一间屋子里，告诉他们去解决一个问题，最后会观察到他们陷入喋喋不休的白痴状态。其实，对一个团队、一个企业来说，它只需要一个思想家，其他的人都应该是高效执行者。

宗庆后培养了一个既有干劲又十分听话的团队，那这种做法是否仅适用于传统制造业企业呢？阿里巴巴的马云就曾和软银集团总裁孙正义讨论过这样一个问题："一流的点子加上三流的执行水平，与三流的点子加上一流的执行水平，哪一个更重要？"两位大佬最后给出了一样的答案：三流的点子加上一流的执行水平。

高效的执行力也是阿里巴巴等大型互联网企业成功的重要法宝之一。马云曾将阿里巴巴称为"一支执行队伍而非想法队伍"，他多次强调，有时迅速地去执行一个错误的决定要好过优柔寡断或者没有决定。因为他知道，在执行的过程中有足够的时间和机会去发现并改正错误。

一次，马云在长城看到涂鸦式留言"某某到此一游""某某到此留念"……受到启发，他认为阿里巴巴的网上论坛BBS应该按行业进行细致的分类。因此，他要求技术人员将BBS上的每一个帖子检测并分类。技术人员认为这样的人工分类有违互联网自由的传统习惯，但马云认为只有这样才能让用户方便、快捷地利用阿里巴巴，所以他坚持己见。当时，很多人不同意，拍着桌子同马云吵。后来，马云出差到了外地，他通过电子邮件要求技术人员立即完成这一程序，结果他们还是不同意。于是，马云在电话里大声咆哮道："你们立刻去做！立刻！马上！"后来，马云回忆说，当时自己真想立刻飞回去，猛拍那些技术人员的脑袋。

马云的愤怒让技术人员不得不做出让步，也正是因为他的强硬要求，阿里巴巴的发展方向最终确定下来，获得有效的执行。他的这种作风也使得企业在网络泡沫时期不仅坚持下来，而且实现了赢利。工业时代的发展是人工的，而网络时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代一切都是信息化的。信息瞬息万变，是难以预测的，因此马云认为成功不是计划出来的，而是“立刻、马上”干出来的。

为了获得高效的执行力，马云采取的是被迫的强压，而宗庆后则聪明地重用女性领导以杜绝争执的发生。那宗庆后的团队有没有因此失去创造力呢？换句话说，难道女性雇员的唯一优点就是听话吗？

麻省理工学院、卡耐基梅隆大学以及联合大学曾进行过一项研究：研究员把将近700个人分成2人和5人小组，然后给他们需要解决的问题，比如视觉谜题、游戏、谈判和逻辑分析。研究结果表明，更多的女性使团队整体表现更加聪明。也就是说，增加你团队中女性的数量会让你的团队更聪明。纯粹高智商队伍的总体得分并没有什么明显优势，但队伍中女性成员较多的队伍的总体等分高于其他队伍。这说明：女性在某些领域，比如社交与敏感性上有高于男性的天赋，这些天赋帮助团队做出了更加正确的决策。

“董事会决策”不一定是万金油，也可能是地沟油

> 董事会虽然看起来民主，但决策效率实在太低，一帮人坐在那儿吵架能吵出什么英明决策？娃哈哈需要的不是表面的民主，而是正确的决定和切实的效益。
>
> ——宗庆后答记者问

现代很多大企业都采用“董事会决策”的模式来商讨和解决企业发展中的重大问题，但娃哈哈早已习惯宗庆后的“家长制”作风，宗庆后也习惯了独来独往，让他听董事会的？那不如杀了他。所以，在娃哈哈和达能进行合资办厂时，宗庆后提出了4个“寸土不让”的基本原则：一是合资后仍全部使用“娃哈哈”品牌；二是合资企业的董事长、总经理仍由娃哈哈方面出任；三是45岁以上的中老年职工一个不能辞退；四是娃哈哈原有退休职工待遇不变，现有职工的薪资只能增，不能减。这4条之中对企业发展影响最大的是第二条，也就是说，合资之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后的企业管理和决策权都必须掌控在宗庆后手上。

之后，宗庆后凭借其铁腕统治，坚决不让达能方面有任何人渗透进娃哈哈的企业运营和决策，达能先后给娃哈哈派驻的研发经理和市场总监都被宗庆后想方设法赶走了。宗庆后的“狂妄”有其道理，他认为自己对中国饮料市场的了解不是其他人能匹敌的，更不用说是空降兵了。事实也证明，宗庆后的“狂妄”是有道理的。在每年的巨额分红面前，达能渐渐放弃了涉足娃哈哈的经营管理的想法，安心地将娃哈哈的一切决策权都交给了宗庆后。

拓展透析

娃哈哈的经营和决策基本没有受到董事会的影响，但其他公司就没有这么幸运了。其实，就如公司治理没有固定的模式一样，董事会在世界各个国家也没有一个固定的模式，如德国是双层董事会，英美董事会模式相同，日本则是社长拥有绝对权力。

公司的决策过程是一个复杂动态的过程，对于在多个国家、多个市场开展竞争的企业来说，董事会已成为组织应对环境复杂性和不确定性的重要机制。很多新上任的CEO还以为自己终于掌控了公司的最高权力，却没想到最终掌权的是董事会。因此，很多执行官在上任的时候希望大刀阔斧地进行改革，但是最终被董事会否决，甚至很多项目他们兴致勃勃地做好了前期规划，却忘记考虑董事会这一最高权力层。

这些被董事会否决的CEO肯定会在心中暗想：“难道只有董事会的决策才是企业发展的灵丹妙药？”下面我们将为这些有疑惑的CEO揭开董事会决策的神秘面纱，让大家看到一些优秀的董事会是如何做决策的。

具体而言，董事会发挥决策角色不仅表现在对高管层的决策进行审批，提供咨询或建议，更表现为以合作的方式培育自身和高管层共同决策的角色。高管层是决策的执行者和驱动者，企业行动是高管团队行动的反映。因而，在决策的整个过程中，董事会必须与高管层不断进行连续的、正式与非正式的、有效的相互作用，这成为企业决策不可缺少的行动环节。

如何提高董事会的决策能力，应着眼于以下几点：

1.健全组织架构。提升董事会的决策能力是一件比较复杂的工作，应该从最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基础的工作做起。随着公司经营管理专业化程度的不断提高，董事会作为公司治理的核心，必须不断提高决策的专业化和科学性。董事会专门委员会是现代公司董事会的重要组成部分，不仅可以提高董事会决策的专业化水准，而且可以提高董事会的工作效率。

2.尊重董事的独立性。也就是每个董事能独立地发表自己的意见，包括质疑和建设性的意见，同时也能充分地听取和尊重他人的意见。董事会是个决策机构，讨论问题时又应像个学术组织。董事会不应该只是一团和气，而应该尊重每个董事的独立性和不同观点。

3.完善委员会章程。大多数公司都制定了一些章程，用以明确董事会下属各个委员会应该负责制定哪些决策。比如，美国南方保健公司曾曝出管理层舞弊丑闻，此后它的薪酬委员会在章程中规定，公司董事会必须选择独立的薪酬顾问，并对所有的薪酬方案、股权奖励和高管聘用合同进行审核。

4.制定年度日程表。公司应该对董事会必须考虑的一些重要事项制定时间表。比如，1月份关注公司战略，2月份讨论业务计划，3月份确定资本预算……11月份决定高管薪酬，12月份明确继任计划。董事会下属的审核、薪酬、提名等委员会也应制定类似的时间表，此举可确保董事会参与那些关键决策。

5.决策事项备忘录。许多大公司都明确界定了董事和高管各自的决策范围。比如，英国最大的金融服务公司哈里法克斯银行（HBOS）对外公开了自己的“董事会决策清单”，明确了董事应当监察的几十项内容，如财务报表、年度分红、高管薪酬、内控制度的重大变动，以及在整个事业部毛收入中占比超过1%的新业务。

如果决策具有战略重要性，即使涉及的资源相对较少，也应提交董事会，因为这会影响到公司的核心价值观；公司管理层应该将重大的战略决策划分为几个小决策，按顺序逐一提交董事会，以便董事会充分考虑每一个提案；董事们在制定决策后必须继续积极敦促管理层，确保决策得到有效的贯彻执行；公司CEO应该与非执行董事长或首席董事保持持续的非正式对话，这有助于确定哪些决策应该在何时提交全体董事决议；董事们在审议管理层提案之前应该质询高管的某些假设是否合理，促使高管在采取行动前对自己的决策做出有理有据的解释。

6.透明的信息披露。尤其对于上市公司而言，经过信息披露机制可以将公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的经营状况及时向投资者和社会公众进行公开披露，它是督促董事会正确履行职责，做出科学、合理决策的市场监督机制。透明的信息披露机制对确保完善公司治理、促进企业内部运作稳定具有重要意义，可以预防内部经理人控制等道德风险的发生。

7.学习型组织。董事会是管战略决策的，是管方向的，每位董事必须要有全球的视野和很强的专业水平，这就要做到不断学习。所以，我一直致力于建立一个学习型的董事会，并带动整个企业倡导学习型文化。

虽然这些原则和流程并不能确保董事会做出明智的决策，但至少可以促使董事和高管们检视自己公司的决策流程，并结合自身的情况制定一套指导方针，使董事会能够更加有效地决策。

领导魅力：诚信+利益+气魄=一呼百应

我不是皇帝，也不想做皇帝，我只想把娃哈哈做大做强，让我手下的员工过上好日子，让跟我混的经销商都有饭吃。我不是他们的皇帝，我是他们的奴仆。

——宗庆后答记者问

宗庆后的开明集权式管理在外人看来是一种不折不扣的独裁，但在娃哈哈内部，员工对他可以用彻头彻尾的崇拜来形容。一位娃哈哈员工曾透露，在2012年举行的娃哈哈经销商年会上，一位经销商喝了几杯酒后情不自禁地高喊了一声：“娃哈哈万岁！宗老大万岁！”其他人也都跟着一起高呼，场面十分壮观。

这种“崇拜”并非单纯的谄媚，而是发自内心的感激。宗庆后对经销商的重视历来为人称道，在2007年娃哈哈创业20周年大会上，当年销售业绩突出的大批经销商都受到宗庆后重奖，奖品是宝马、奔驰等豪车。这种奖励并非即兴之举，几乎每年的经销商大会上宗庆后都会斥巨资奖励那些业绩突出的经销商。

当然，除了利益和长期合作积累的诚信，宗庆后之所以能受到众人的崇拜，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还和他自身的魄力分不开。从娃哈哈内部的管理上来说，宗庆后就是“皇帝”，而且是宗庆后最为推崇的雍正帝。宗庆后的管理风格和雍正皇帝颇为相似，大权集中，小权分散，但这种大小权之间的界限比较模糊，所以宗庆后几乎会插手娃哈哈的每项具体事务。就像宗庆后的女儿宗馥莉说的那样：“娃哈哈减去宗庆后之后就是零。”这种全方位的掌控能够为娃哈哈带来多年的稳定发展，得益于宗庆后独到的眼光和面对拐点和机遇时的魄力。看着宗庆后一次次将不可能变为水到渠成，很多员工和经销商都对他佩服得五体投地。

司机老张在娃哈哈工作了20多年，他持有娃哈哈的股份，每年的分红也不少。在宗庆后决定进军零售行业，向浙江和湖南两省的经销商募集资金建造娃欧大厦时，老张说如果宗庆后鼓励娃哈哈员工也加入集资行列，那他会毫不犹豫地掏出自己的积蓄。用他的话说就是：“宗老板从来没有失败过。”

宗庆后是否失败过暂且不谈，能让手下员工20多年如一日地如此相信自己，那绝不是靠洗脑式宣传就能造就的奇迹。

拓展透析

宗庆后的领导力多以这种对员工和经销商的巨大影响力的形式呈现出来，一般来说，影响力包含主观和客观两个层面。

就主观而言，领导者是否愿意更大范围地影响他人，是否希望更多的人追随自己行动。这反映在行为上，热情地推销自己的主张，极力说服他人；作为内驱力，是建立在自信心基础上的对领导责任、权力和成就的追求，并且主动提高领导水平和领导艺术，提高组织效率，达到更高的领导效果，从而获得更广泛的领导力。

在主观层面上卓越的领导者对人才的独有召唤是什么？他凭什么赢得众人的追随？在《哈佛商业评论》发表的很多关于领导力的文章中，虽然观点千差万别，但有一条是统一的，那就是“诚实”。约翰·巴尔多尼在《领导者诚信是金》一文中指出：“诚信对于一位领导者来说至高无上。有了它，他才能够领导人们到达‘承诺之地’；没有它，他就会在期望失落的荒漠中徘徊不前。诚信一旦失去，也许就无法重新获得。”

《诚信领导》一书的作者比尔·乔治说：“我们需要拥有高诚信的人来担任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的领导，为我们建立一个经久不衰的组织；我们需要一位目标明确、忠于价值观的领导；我们需要一位能满足所有利益相关者需求的领导；我们需要一位乐于服务社会大众的领导。”

另外，从客观上来说，值得信赖的领导必须明确领导的责任并且恪守自己的核心价值，他们会为了赢得员工的信赖而努力奋斗。而在私人而言，值得信赖的领导往往是最正直的人，致力于打造一个经久不衰的公司。他们将自己视为公司财产的管家和所有股东的奴仆，而不会自我膨胀。有人曾问宗庆后娃哈哈为什么不上市，宗庆后回答说：“上市之后只能有50个股东，而现在娃哈哈的每个员工都是公司的股东。他们不愿意上市，我尊重他们的意愿。”这里我们看出，宗庆后虽然魄力十足，行事雷厉风行，但在根本上他是以公司和员工的发展为基础的，这是他卓越领导才能的核心力量。

身先士卒，才有千军万马

人生匆匆几十年，默默无闻地过也就过了，做一点事业、给后人留点东西也是过。但我认为还是做点事业、留点东西比较重要。做企业和做人一样，如逆水行舟，不进则退。我们都会遭遇讥讽和挫折，但只要心里一直惦记着要为后人踏踏实实地做些事，那就一定能渡过难关，迎来娃哈哈和人生的春天。

——宗庆后在娃哈哈内部会议上的发言

宗庆后虽然被称作“霸王”，但他是深受员工爱戴的领导。在娃哈哈和达能对垒的100多天里，宗庆后一直受到媒体的苛责，认为他缺乏契约精神，但跟随他多年的员工和与之合作的经销商却纷纷表示支持宗庆后。

2007年4月9日，娃哈哈全体职工代表发表声明，称坚定支持宗庆后：“为了企业的发展，宗总牺牲了个人，牺牲了健康，他所付出的心血与汗水，全体职工看在眼里，铭记在心！”第二天，娃哈哈全国经销商代表也发表声明支持宗庆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后："我们想对宗总说：任何时候，我们都愿意跟着您和您的团队重新创业。哪怕是你们'自立门户'，重新打造品牌，我们也愿意跟着你们再搏一次！我们相信，既然我们能够与宗总一起在一穷二白的基础上做出今天娃哈哈的成绩，我们同样也可以重新打造另外一片新天地。我们经销商队伍坚决与宗总、与娃哈哈团队同进退共患难。"

对此，宗庆后深感欣慰，但他的表现依然是波澜不惊的样子："我当时对此感到相当欣慰，但这也在意料之中，这支队伍这么多年了，这个我心里是非常有底的。"

宗庆后能受到员工和经销商的如此支持，并非因为他是娃哈哈的一把手，而是因为他身先士卒的奉献精神和一如既往地对员工利益的关心。

首先，宗庆后的勤劳和拼命是出了名的。创业这么多年以来，宗庆后保持了一年365天有200天亲赴市场一线考察的记录。跟宗庆后出差是娃哈哈员工既感光荣又觉无奈的"苦差"。出差期间，宗庆后几乎每天都是早上6点多出门，晚上11点才回酒店，中间几乎没有休息时间。如果有空，宗庆后还会亲自去看看市场，而离开时总会拎很多样品回去。终于到吃饭休息的时间了，宗庆后又对刚吃到的菜肴产生了兴趣，便立即派遣员工去研究一下。宗庆后的精力实在过于旺盛，很多年轻人都比不上他，但看到领导都这么卖力，他们也就没有怨言了。如果没有出差，宗庆后几乎吃住都在公司：吃的是公司食堂，住的是自己的办公室。有些员工劝他多休息，他却说道："我们虽然做大做强了，但饮料市场风云变幻，乐百氏、健力宝、旭日升纷纷倒下后，我们的对手就是世界著名的饮料集团了，我们要为中国民族制造业争一口气，我哪有时间休息呢！"

其次，宗庆后知道光以身作则还不够，还必须给员工看得见的好处才能激励他们像自己一样努力。娃哈哈发展壮大之后，宗庆后拿出一部分股份分发给了娃哈哈员工。由于娃哈哈相比其他饮料企业的利润率要高不少，所以这些股份为娃哈哈员工带来了不菲的收入，有的员工年收入的一半都来自股份分红。当然，这些股份作为一种奖励，并不完全属于员工，而是和娃哈哈员工这个身份捆在一起的，员工辞职后这些股份将归还给娃哈哈。另一方面，宗庆后对各级经销商的奖励也是向来不吝啬的。他深知饮料行业是"渠道为王"的行业，娃哈哈联销体下的这一批经销商才是他攻城拔寨最重要的武器。有一次，宗庆后去四川出差时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带了两个大箱子，里面装的都是荔枝。原来，这是宗庆后送给当地销售人员的福利，他害怕通过物流运输的方式寄送荔枝会坏掉，就亲自将两箱荔枝送了过来。

宗庆后的勤奋和体恤使得娃哈哈的大部分员工和经销商都从最初一直干到现在，很少有人会主动离开娃哈哈。即使发生像“达娃之争”这样的重大危机，他们也坚定不移地站在宗庆后和娃哈哈这边，这种情形在许多民营企业中是比较少见的。

拓展透析

领导力专家哈罗德·孔茨说：“领导是一种影响力，或叫作对人们施加影响的艺术过程，从而使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。”“真正的领导者是能够影响别人，使别人追随自己的人物。他能使别人参加进来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标和成就迈进，他给了他们成功的力量。”

那么一个优秀的领导者的人格应该具有哪些特质呢？人格或个性，按美国著名人格心理学家奥尔波特的界定，是指决定人的独特行为和思想的个人内部的身心系统的动力组织。也就是说，人格是一个人与其他人区别开来的精神素质或独特的心理特征，它由动机、需要、信仰、价值观和能力、气质、性格等要素构成。其中行动力和坚韧性是直接影响人的活动效率，使活动顺利完成的个性心理特征，它是人格的重要构成要素，可以彰显独特的个性魅力。领导者如果没有超越一般人的能力和坚韧性，是不可能具备让人敬佩的人格的。

西门子美国公司负责人克劳斯·克莱因菲尔德管理着全美国的70000名雇员，这一人数比英特尔和微软两个公司加起来还要多。和宗庆后一样，克莱因菲尔德在成为CEO之前担任过很多其他职务，他对领导能力的观点更加实际。在他看来，领导方式存在细微的差别，但是高效领导的关键因素都差不多一样，他经过对自己经验的分析提出，所谓成功领导，最重要的精神品质就是：保持威信力和行动力，并不断自我激励。

领导者喜爱自己所做的工作，具备积极进取的意识，表现出昂扬向上的精神状态是十分重要的。因为，只有当领导者把爱和进取精神融入他所从事的工作中，他的潜能才能得以充分的释放，并由此带来工作质量的改善、工作数量的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提高和工作绩效的成倍增长；也只有当领导者将自己的激情融入所从事的工作中，他的言行才具有号召力，从而吸引下属自愿自动地追随，促进工作任务的顺利完成。

人才管理的秘诀不是科学理性，而是感情人心

有人说娃哈哈不是在开公司，而是在做公益。我不反对这种说法，但我对“公益”的定义要更宽泛一点。企业是逐利的，这没错，但这不表示我们在管理和运营中多为社会和员工承担一点就是损失。很多企业家站得不够高，看得不够远，认为公司和社会没有关系，认为企业和员工也是简单的雇佣关系。其实，社会和人才都是向“善”的，能够用“善”去经营管理公司，才能顺应时代发展，凝聚优秀人才，保证企业逐利行为的长久和稳定。你们说娃哈哈是在做慈善，但它比哪个饮料企业都赚钱，而且是一直赚钱。

——宗庆后在慈善晚宴上答记者问

作为一个42岁才开始创业的“高龄企业家”，宗庆后采用的娃哈哈人才战略让很多“利”字当头的商人感到十分诧异。宗庆后坚称“做企业不仅要讲经济效益，还要讲社会责任，而对企业来讲，能够健康发展、创造就业、善待员工就是履行社会责任最主要也是最好的方式。”

宗庆后并不只是说说而已。娃哈哈20多年来直接吸纳就业3万多人，并资助8000多名经销商吸纳就业1.6万余人，还通过在“老、少、边、穷”地区投资建厂带动产业链发展，间接解决原材料、包装、运输等相关行业150万人的就业。发展稳定的娃哈哈还从2008年到2012年投资100多亿元新增200多条生产线，这些密集的新项目建设创造了大量的就业机会。

除了提供就业机会，2012年年底，娃哈哈还在全国范围内启动了“娃哈哈市场营销教育实践基地”大型公益活动，以期为大学生提供营销理论结合实践的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实战平台，提高其就业能力。不到一年，娃哈哈便与近900所高校进行了初步合作，共有800多位指导老师、30000余名大学生组成4000多支团队，参与了营销实践基地的各项活动。娃哈哈还对表现优秀及家境贫寒的学生提供每人5000元的助学金，每年评比资助1000人。

另外，娃哈哈在内部也实施全面的福利保障制度，颇具人文关怀。娃哈哈通过十余项制度对员工劳动合同签订、发薪、缴纳五险、休假、探亲、健康体检等权益进行保障，至今没有用过一个劳务派遣工，所有员工均与公司直接签订劳动合同，足额按时发薪及参保率均达100%。娃哈哈员工不仅可以享受用餐补贴、子女保育费、节日慰问、带薪年休假和探亲假，公司还给员工每年发放3000元左右的旅游费、报销探亲车船费，每年用于以上福利的费用超过两亿。

20多年来，娃哈哈年年都给员工加工资，员工收入增幅远远超过社会平均水平，在杭包括一线员工在内人均年收入达到7.9万元。面对这么好的待遇，难怪娃哈哈一方面吸引了大量人才加入，一方面又很少有人员流失。

娃哈哈的这一系列对外公益措施和对内的保障制度，体现的正是娃哈哈的企业文化：家文化。娃哈哈的“家文化”口号是：凝聚小家、发展大家、报效国家。这听起来也许有点俗套，但传统制造业毕竟不是互联网行业，相比“改变世界”或者“引领时代潮流”这样时髦的词汇，娃哈哈的“家文化”口号显得更加具有亲和力。娃哈哈成立了摄影俱乐部、健身俱乐部等一批活跃的兴趣社团，开展“团拜会”“集体婚礼”“相亲”等特色文化活动，经常举办各类球赛、歌咏比赛、演讲比赛等文体活动。每年除夕夜，娃哈哈还为所有外来一线员工准备丰盛的“千人年夜饭”，宗庆后也会到各个基地给员工慰问敬酒、送祝福、发红包。

在娃哈哈，家文化已经深入人心，并成为凝聚和激励队伍的重要力量。

拓展透析

宗庆后究竟是在做公益，还是经营企业呢？娃哈哈的这种对人才的全面保障制度，会不会成为自己的一项沉重负担呢？别急着下定论，娃哈哈的“家文化”在某种程度上和国际大公司惠普的“性本善管理”有异曲同工之妙。

惠普创始人大卫·帕卡德被评为美国历史上最伟大的10位CEO之一。在年轻时代，帕卡德是个运动员，教练告诉他：“争霸的两队往往拥有同等优秀的队

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员，这个时候团队精神就最重要。如果双方都富于团队精神，那么拥有强烈求胜意志的队伍将会获胜。”帕卡德后来说：“我将此信条牢记在心，它在日后成为经营惠普的指导原则，即团结最好的人才，强调团队精神，然后燃起他们必胜的信念。”

1960年，惠普新的总部大楼建成，大楼里有天井和庭院，员工可以在那里打排球和羽毛球。惠普还有自己的自助餐厅，员工无论级别高低均在这里用餐，只要花费不到3美元就可以享受到一顿丰盛的午餐。同时惠普每天免费为员工供应两回咖啡和油炸圆饼，员工可以去大型的咖啡厅免费享用咖啡，下午不定期会有啤酒狂欢。20世纪50年代初，惠普曾在乡间购买了一块土地，把其中的一部分改建成可供2000多人举行野餐的娱乐区，同时还可以接待惠普的员工及他们的家属在这里露宿。在公司的烧烤聚会上，帕卡德会系上印有“老板”字样的围裙，把美味的肥嫩牛排逐一递给数以百计的下属。

帕卡德一直强调，员工应该工作生活两不误。惠普不要求员工把全部的身心都投入到工作中，不希望员工因为工作而失去个人生活。帕卡德知道，科研工作需要宽松的环境、和谐的人际关系和自由的氛围，对科研人员施加过大的压力无异于杀鸡取卵。1967年，惠普在德国的波布林根率先实施弹性工作制。帕卡德说：“在我看来，灵活工作时间是尊重人、信任人的精髓。它表明我们既看到了我们的职员个人生活很繁忙，同时也相信他们能够同其上司和工作群体一起制定一个既方便个人又公道合理的时间表。”这种灵活的上班制度允许员工在保证完成规定工时和工作量的情况下自由掌握上下班时间。惠普不记考勤，没有上下班打卡制度。惠普的员工都有带薪休假，而且基本上想什么时候休假都可以，只要提前跟自己的上司打招呼，不耽误工作就可以。帕卡德认为，容忍个人的不同需要是以人为本的“惠普之道”借以表示对员工尊重和信任的要素之一。

在对员工负责上，帕卡德和宗庆后也颇为相似。早在20世纪40年代，大卫·帕卡德和休利特就决定，惠普不能“用人时就雇佣，不用人时就辞退”。1950年，有人出价1000万美元要收购惠普，这个价格在当时颇为诱人，但遭到了帕卡德和休利特的断然拒绝，因为在他们看来这会使惠普员工落入一群以金钱私利为先的陌生人手中。1970年由于美国经济下滑，公司订货量低于生产能力，惠普员工面临解雇的困境。但是帕卡德和休利特顶住压力，没裁掉一个人，而是全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体员工一律减薪10%，减少工作时数10%，保证了全员就业。

对个人的尊重、信任和体恤是惠普文化的核心。这是由一种信念衍生出来的政策和行动，这种信念是：相信任何人都愿努力工作，并能创造性地工作，只要赋予他们适宜的环境，他们就能做到这一点。惠普人性化的企业文化很容易把一个企业凝聚起来，这样的一家好公司往往使员工愿意一辈子都为它做事。

当然，娃哈哈的人才战略并不是简单的全面保障，为了构建竞争与激励机制并举的人才培养任用体系，也为了给员工提供个人成长和事业发展的大舞台，娃哈哈形成了激励与竞争机制双驱动的系列人才工作发展观及工作方法。

没有最优的管理，只有最有效的管理

我从来不给自己的管理定式，但我知道我所使用的是最适合娃哈哈发展的管理方式。其实，无论采取哪种组织原则和管理方式，只要适合这个企业的实际情况，就能将管理的最佳效应发挥出来。

——宗庆后在复旦EMBA班上答学员问

在传统管理学理论中，企业的组织架构是基于“直线职能制”的组织模式。“直线职能制”产生于工业化时代，强调专业化的劳动分工，各个等级严格分工，形成一条严格的等级指挥链。上级依靠权威领导下级，下级不能怀疑上级的决定，基层员工只有按照程序执行任务。高层经过层层授权，形成金字塔形的管理体系。在这样的组织架构中，执行力非常强大，职能划分非常明确，企业也有稳定性、准确性、严格性和可靠性的优点。宗庆后对娃哈哈的管理方式基本就是从这种管理模式上脱胎而出的。

然而，随着现代技术型企业的崛起，企业内知识型员工不再满足于重复性工作；在世界级的巨人企业中，层层烦琐冗长的行政指挥链和等级森严的职级弱化了员工之间的协助和资源整合，不同核心业务板块的分兵作战又削弱了企业的反应速度。在这种情况下，矩阵管理应运而生，它能够有效提高企业的快速反应机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制。但需要说明的是，它决不意味着企业可以完全无序地进行越级管理，它仅仅是对“直线职能制”做出的补充和更新。

1985年，韦尔奇采用了哈佛大学教授、经济学者熊彼特的“创造性破坏”理念，将通用原有的组织机构级别裁撤到5～6个，将公司结构从金字塔形变成了扁平化结构。韦尔奇创造出一个名词，叫作“无边界组织”，知识的传播和信息的流动正是依赖于通用所倡导的这种摈弃官僚作风的“无边界组织”，这种管理体制下，没有官僚主义的土壤。

随着现代企业管理逐步从金字塔模式走向扁平化模式，矩阵管理结构也随之逐渐壮大。实际上，美国众多大型企业在过去的50年里不断进行管理结构方面的调整，从高度集权的功能组织结构转向权力下放的事业部制，重新组建战略商业机构（SBU），最终成立结合产品事业部和地区机构的矩阵式管理结构。

而娃哈哈一直施行的是集权式的权威管理，宗庆后从一开始就没有设置过副总经理的职位。这种并不符合管理学发展趋势的举动却是宗庆后深思熟虑后的结果。他说：“我借鉴了一些国企因决策、执行缓慢而造成发展迟滞的教训。决策的时候讨论来讨论去是很麻烦的。做企业就像打仗，抓住了机会就能一举成功，而要迅速抓住市场商机，必须确保决策和执行两大关键管理环节的有效和迅捷，减少管理的中间环节。”

的确，正如宗庆后在回答复旦EMBA班学员的问题时说的那样，没有最优的管理，只有最有效的管理。对娃哈哈而言，它之所以能在集权的权威管理中得到迅猛发展，正是得益于宗庆后本人超强的市场把握能力和营销天分。拥有宗庆后这个“超级武器”，娃哈哈完全可以不设置副总经理职位，而是将相应的职责直接赋予下属诸部门部长，这种组织模式对娃哈哈在市场竞争中的异军突起起到了至关重要的作用。

拓展透析

我们很难评价娃哈哈的管理模式对现代企业具有多大的借鉴意义，因为各个企业的资源和优势也并不一样。但总体来说，从金字塔模式走向扁平化模式的确是一个不可忽视的大趋势，矩阵式管理结构更是为许多大型企业所采用。

简单地讲，矩阵式管理模式就是以产品线为纵轴，区域机构为横轴的交叉组

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

织管理模式，是多产品线、跨区域或跨国企业经营的基本模式。矩阵式结构具有灵活、高效、便于资源共享和组织内部沟通等优势，可以适应多元化产品、分散市场以及分权管理等复杂条件。在矩阵组织中，强调区域本地化及产品业务垂直化，各地分公司和产品线经理都可以更好地了解客户需求，提供差异化的产品及服务，赢得更多订单和市场。

采用这种管理模式的企业，在构建组织架构时，打破了僵化的级别界限和控制。在这个模式下，企业基层员工敢于向高层提出问题，而高层管理者不管是哪个部门、哪个级别，可以跨级行使自己的权力，并采取措施对问题予以解决；中层管理者可能要向几个不同职责的高层管理者负责。

现在，矩阵式管理成为哈佛大学商学院重点分析的管理理论，矩阵式结构也已经在大型公司里普遍使用，最有代表性的公司要数ABB公司。ABB公司全球拥有25万员工，在每一个国家都采取矩阵式结构，将公司按区域和业务维度划分。这样做是为了既保证公司产品的本土化特点，又保证规模效应和技术的领先性。ABB本土的经理负责自行开发新产品，开发市场与政府攻关，而业务经理负责全球的产品战略决策。根据这样的结构，ABB在全球范围内成立合资企业，每个合资企业规模都很小（ABB全球有1200个合资公司），但大约1100个合资公司的总经理都同时向区域经理汇报，也向全球业务经理汇报。通过这样的管理，ABB仍然作为一个有整体战略的公司，成为世界企业巨人。

一个企业是否应该实行矩阵式管理，应该依据下面3个条件加以判断：

1.产品线之间存在着共享稀缺资源的压力

该组织通常是中等规模，拥有中等数量的产品线。在不同产品共同灵活地使用人员和设备方面，组织有很大压力。比如，组织并不足够大，不能为每条产品线安排足够的工程师，于是工程师以兼职项目服务的形式被指派承担产品服务。

2.环境对两种或更多的重要产品存在要求

例如对技术质量和产品快速更新的要求。这种双重压力意味着在组织的职能和产品之间需要一种权力的平衡。为了保持这种平衡，就需要一种双重职权的结构。

3.组织所处的环境条件是复杂和不确定的

频繁的外部变化和部门之间的高度依存，要求无论在纵向还是横向方面要有大量的协调与信息处理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

衣服大了改尺寸，企业大了改管理

我虽然“独裁”，却也有自知之明。创业和发展时期我能够一个人将娃哈哈管理得井井有条，如今娃哈哈发展到这样的规模，经济形势也和从前大不一样了，我知道自己必须作出改变，娃哈哈必须作出改变。我之前说过，很多优秀的大企业都是由一个开明的“独裁者”领导起来的，但他们当中也有不少最后死在了“独裁者”的狂妄和无知里。我遵循的原则是：独裁也好，开明也罢，一切为了娃哈哈，一切为了企业的效益。

——宗庆后答记者问

宗庆后的管理方式颇具争议，宗庆后曾多次强调娃哈哈这种开明集权的管理方式是行之有效的。但宗庆后也不是一个冥顽不灵的专制管理者，他在娃哈哈的产品研发上不断求新，而在组织管理上也不断顺应时代和公司发展进行调整。

宗庆后在娃哈哈刚起步阶段曾实行过一个叫“黑板干部”的管理制度。这个制度的产生原因是20世纪90年代娃哈哈兼并杭州食品罐头厂后，一些前国企干部不服从宗庆后的管理。为了震慑住他们，宗庆后使出了这个狠招：在办公室外面的走廊挂块黑板，所有职务任免无须走任何烦琐的手续，而是直接在黑板上写下“任命某某为某某职务”或“撤除某某的某某职务”即完成职位的任免。“黑板干部”制度奠定了宗庆后在娃哈哈的绝对领导地位，很快，那些试图反抗他的干部都学乖了。

后来，随着娃哈哈的迅速发展，这种太过随意化、情绪化的管理制度被取消，娃哈哈开始和其他企业一样对干部进行业绩、管理能力等多方面的考核，并据此进行升降。宗庆后也不再像从前那样凡事亲力亲为，他主动收缩了自己的管理半径。从前宗庆后一年有2/3的时间在跑市场，现在因为娃哈哈的基地增多，加上自己的名气变大，他不可能每年都跑遍每个市场，从前他喜欢“微服私访”，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现在大部分人都认识他，调研的有效性也打了折扣。

从2006年开始，宗庆后开始在娃哈哈实行“分级授权”的管理制度。他不再试图掌控每个细节，而是把很多事情都交给了手下——不过最后能拍板的还是宗庆后。从一个有趣的例子可以看出宗庆后这种分权的力度：娃哈哈现在支出需要报董事长批准的限度已经从50元提高到2000元。

从某种程度来说，宗庆后的“放权”和改变也是一种无可奈何的放弃，毕竟他自己的年龄在这儿，精力也愈发有限，虽然他在接受采访时说自己再干10年也没问题，但毕竟时代发展太快，他虽然有求新求变的本能，却也无法完全把握年轻人的脉搏。所以，他一方面将更多的职权交给下属，一方面也开始着力培养自己具有海外留学背景的女儿宗馥莉进行接班工作。

拓展透析

宗庆后的管理调整既有顺应之意，也有放弃之疑，但就一般规律而言，战略的变化才是决定组织结构形式的根本内因，没有哪种组织结构可以适应任何经营环境和战略。适者生存，只有那些在环境发生变化、企业经营战略进行调整之后对企业的组织形式迅速进行调整的企业才能在激烈的竞争中生存。

1999年，张瑞敏在读了世界经济年会的报告后，对于中国企业的组织结构模式深为忧虑地表示：企业内部的组织结构、组织体系要能够适应外部市场的变化。外国企业在市场经济中久经拼杀，仍然感到内部组织的调整跟不上外部市场的剧烈变化，而中国很多企业依然在搞“官本位”，内部还是直线职能式的结构，肯定不能适应外部的变化。

20世纪80年代，海尔同其他企业一样，实行的是“工厂制”。集团成立后，1996年开始实行“事业部制”，集团由总部、事业本部、事业部、分厂4个层次组成，分别承担战略决策和投资中心、专业化经营发展中心、利润中心、成本中心职能。事业部制是由集权向分权制转化的一种改革，它是职能式管理的一种表现，首创于20世纪20年代的美国通用汽车公司和杜邦公司。它是在总公司领导下设立多个事业部，各事业部有各自独立的产品和市场，实行独立核算，事业部内部在经营管理上则拥有自主性和独立性。这种组织结构形式最突出的特点是“集中决策，分散经营”，即总公司集中决策，事业部独立经营。这是在组织领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方式上由集权向分权制转化的一种改革。

随着企业成长，产品日趋多元化，员工人数增加，直线职能式组织对发展已产生阻碍，为加快产品开发和生产速度经常临时组成临时项目小组，完成任务就解散，因此，就开始采用矩阵式组织结构，以适应产品多元化的发展。矩阵式管理模式分成横坐标和纵坐标。横坐标是各个职能部门，如财务、供应和计划等；纵坐标是各个项目，如冰箱项目、洗衣机项目和空调项目等。其特点是不再以职能为中心，而是以项目为中心。这样，即使同时展开很多项目，也不会产生混乱的现象。调整后的管理模式支持了多元化战略的发展。

但矩阵式组织结构也有很多弊病，每个部门都要服从于项目，但是主管该项目的人由其所属的职能部门进行考核，有时候会发生冲突。所以，海尔集团就过渡到市场链管理模式。市场链管理模式就是把市场经济中的利益调节机制引入企业内部。在集团的宏观调控下，把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制（即纵向依靠自上而下的计划安排和行政指令，横向依靠会议调度和上级命令协调，下级只服从上级，只对上级负责）转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部市场订单，形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。采用市场链管理模式后，海尔集团不仅让整个企业面对市场，而且让企业里的每一个员工都去面对市场，整个企业的核心业务流程围绕订单来展开。

海尔的组织结构经历了从直线职能式结构到矩阵结构，再到市场链结构的3次大变迁。但张瑞敏说，海尔仅组织结构的调整就有40多次，对他们来讲，这一场自身的革命是非常痛苦的。提出流程再造的哈默博士曾经有一句话：流程再造就是企业的一场革命。而且他还引用毛泽东的话“革命不是请客吃饭”来说明这对企业自身是一件非常困难的事情。即便如此困难，企业还是要做下去，因为即使自身动手术非常痛苦，也比不动手术安乐死要好得多。

在论述海尔组织结构的变迁时，张瑞敏还强调“有序的非平衡结构”。他解释说，整个组织结构的变化源自海尔组织创新的观点，就是企业要建立一个有序的非平衡结构。一个企业如果是有序的平衡结构，这个企业就是超稳定的结构，是没有活力的；但如果一个企业是无序的非平衡，肯定就是混乱的。海尔在建立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个新的平衡时要打破原来的平衡，在非平衡时再建立一个平衡。就像人的衣服一样，人长大了服装就要改，如果不改，肯定会束缚这个人的成长。

杜绝大企业的“官僚主义”之殇

官僚主义不仅是大国的通病，也是大企业的通病。娃哈哈在发展过程中一直努力避免“尾大不掉”的情况发生，在管理上更是做到了简单和有效的动态平衡。所以，你在娃哈哈看不到一个做闲事的职位，也看不到一个无法发挥长处的人。

——宗庆后答记者问

大企业有其无可比拟的优势，也有其难以根除的顽疾。大企业的通病是管理上的官僚主义作风严重：机构臃肿、层次太多，决策缓慢，这些都使得管理鞭长莫及，对跨国公司来说尤其如此。

那娃哈哈在做大做强的过程中是如何规避大企业病的呢？在娃哈哈扩张之初，宗庆后就十分重视对管理层的控制和命令传达的效率问题。兼并杭州食品罐头厂后，一批原有的罐头厂中层干部希望继续保持自己在国有企业时的特权，便以辞职相威胁，结果宗庆后毫不犹豫地批准了他们的辞职申请。一方面，他要保证手下的人对他和娃哈哈保持绝对忠心，另一方面，他也十分反感这些官僚做法。“他们以为走了之后我一个人就没办法管理这么大的一个厂？开玩笑！正是因为他们的自以为是和散漫作风，杭州食品罐头厂才会变成今天这个样子。”宗庆后回忆这段往事时略显激动地说道。

以此为鉴，宗庆后在娃哈哈后来的发展过程中，一来通过重用女性干部来增强领导层的执行力与忠诚度，二来通过集权式管理将许多不必要的中间环节省去，避免了娃哈哈管理机制的臃肿，也避免了命令传达过程中的模糊和误差。

拓展透析

杰克·韦尔奇接任通用电气（GE）时，公司并不是一个烂摊子，它有很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优势。那时GE是个总资产250亿美元的大公司，年利润额为15亿美元，拥有40多万名雇员。它的产品和服务渗透到美国经济的方方面面：从烤面包机到发电厂，几乎无所不包。一些员工自豪地把通用电气公司形容成一艘“超级油轮”，硕壮无比而又稳稳当当地航行在水面上。杰克·韦尔奇尊重这些说法，但他希望GE公司更像一艘快艇，迅速而又灵活，能够在风口浪尖之上及时转向；他希望日益庞大的GE能清除官僚主义积弊，保持小公司的灵活性，在所进入的每一个行业里都是数一数二的。

因为当时表面健康的GE其实有许多隐患，官僚主义就是其最突出的表现。

例如GE有太多没什么积极意义的会议。每年春天，公司管理层都要参加一个家用电器展评会。一大帮设计者和工程师带着硬纸板和塑料制作的模型赶来参加展评，向领导询问其对未来的冰箱、暖炉以及洗碗机模型的意见。杰克·韦尔奇很清楚这些模型中有一些是做过除尘处理、重新擦拭过的，因为它们在几年前的展会上就开始展出了。他还知道，公司的领导层所提的那些意见根本就不会有什么参考价值。在他看来，这种例行公事的展评浪费了每个人的时间。

杰克·韦尔奇上任后，到处投掷手榴弹，力争把那些阻碍公司前进的传统和无聊会议统统炸掉，爱尔梵协会就是个典型例子。

爱尔梵协会是GE公司的管理人员俱乐部，成为一名爱尔梵协会会员被认为是进入管理阶层的“通行仪式”。杰克·韦尔奇对爱尔梵协会的所作所为没什么好感，因为这些人只不过是想在晚餐聚会的时候能够被自己的上司或者上司的上司看上两眼。如果主管本地业务的GE副总裁要出席晚宴，整个宴会大厅就会人满为患，热闹非凡，每个人都想在上司面前露露脸，如果来演讲的人不是那么位高权重，会场就会显得有点冷清。

1981年秋天，杰克·韦尔奇作为新任CEO被爱尔梵协会邀请发表演讲。可让人们意想不到的是，演讲时，杰克·韦尔奇直言不讳，对爱尔梵协会存在的合理性提出了质疑，希望成员们自己好好思考一下自己的定位。听到杰克·韦尔奇的发言，爱尔梵协会的会员们目瞪口呆，一个月以后，爱尔梵协会会长凯尔·内萨默给杰克·韦尔奇带来了关于爱尔梵协会未来发展的新构想：里根总统正鼓励人们多做些义务服务，以填补政府撤出某些社会领域所形成的空白，他们想把爱尔梵协会转变成一个GE社区的志愿者服务团体。凯尔的远见卓识让韦尔奇激动不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已。如今，包括已经退休的员工在内，爱尔梵协会拥有42000多名成员。在任何一个设有GE的工厂或者分支机构的社区，都有爱尔梵会员们为社区做贡献的身影。从修建公园、运动场、图书馆到为盲人修理录音机，他们什么都做，其中艾肯高级中学通过GE志愿者的义务辅导，学校毕业生中被大学录取的比率从最初的不到10%提高到50%以上。

爱尔梵协会脱胎换骨般的自我更新成为杰克·韦尔奇推动GE变革的重要信心来源。

官僚主义的另一个例子是当时GE由25000多名经理（其中130多人拥有副总裁或副总裁以上的头衔）管理着，平均每人负责7个方面的工作。在公司等级体系中，从生产的工厂到CEO的办公室之间隔了12个之多的层级。有一次杰克·韦尔奇签署一份拨款文件时，发现上面已经有16个人签过字表示同意，杰克·韦尔奇不明白自己多签一个名字究竟有什么价值。最典型的例子在马塞诸塞州的飞机引擎制造厂，仅仅为了监督锅炉操作他们就分出了4个管理层级！

杰克·韦尔奇认为，毛衣就像组织的层级，它们都是隔离层。当一个人外出并且穿了4件毛衣的时候，他就很难感觉到外面的天气到底有多冷了（即公司不能感知外部环境的变化了）。为此，杰克·韦尔奇开展了大刀阔斧的改革。今天GE的规模比当时扩大了6倍，但GE只增加了大约25%的副总裁，而且管理人员数量比当时还有所减少，现在他们平均每人直接负责15项工作。在大多数情况下，从生产车间到CEO之间只隔了6个管理层级，而且GE的CEO也不用对任何一份申请拨款的文件进行签字了，因为企业的每一个领导都拥有来自董事会的明确授权，他们完全可以在授权范围内自主行使自己的权力，比如拨款。当各级经理知道一大堆的签字责任不能再往自己的上级那里推的时候，他们会以更加严肃认真的态度来评价有关项目。

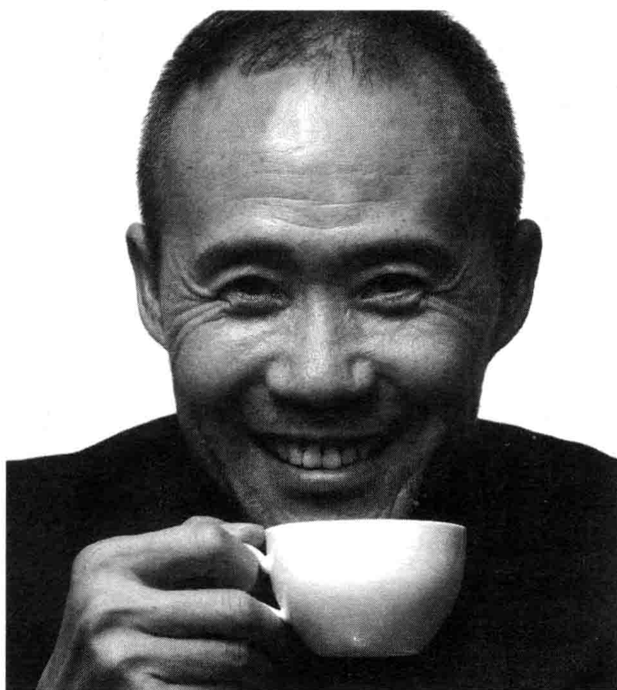
管理成于人性，亦毁于人性。优秀的管理能够激发人性中积极上进、勇于突破自我的那部分；拙劣的管理则会让人性中懒惰自私、不求上进的那部分显露无遗。为了人才资源的优化配置，企业家需要想尽办法杜绝管理中的官僚主义。官僚主义产生的病灶一是臃肿的机构设置，二是安逸的管理制度。为此，精简机构、明确岗位职责、明文明晰赏罚措施等都是诸位企业家需要结合自己的企业特点进行仔细考虑的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part8

学会放权是领导者的必修课

——万科创始人王石的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人才是万科的资本

人才是万科的资本，是万科的核心竞争力。尊重人，为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境，是万科一贯的追求。万科给每一位员工提供发展的机会和空间，致力于培养不断自我超越的职业经理人。

——王石语录

1988年，可以说是企业疯狂生长的一年。改革开放的春风把许多人送进创业的大队伍，一些有卓越才干的企业家迅速崛起，优秀企业也如雨后春笋般出现。一大批房地产企业也在这股浪潮中开始出现，并不断竞争壮大。对于当时的房地产企业来说，最重要的事情莫过于融资，莫过于获取土地。有了土地才能盖房子，要盖房子就得有资金。所以，很多房地产企业开始疯狂地找资金，疯狂地买地。其管理者认为，房地产事业要发展，土地与资金是最珍贵的，人才居次要地位。然而，当时的王石并不这样认为，他的观点是任何事物都比不上人才珍贵，同时他提出“人才是万科的资本，是万科的核心竞争力”的人才观。

万科始终把这一人才观放在首位，在发展过程中，始终尊重每一位员工，并且积极为他们开展素质培训与技能培训，并出台了一系列激励人才的措施。万科始终倡导“每个员工都应该拥有健康丰盛的人生”，始终把人本管理放在最重要的位置，作为领头人，王石始终相信只有具备高素质的人才，才能有高速发展的万科。正是因为具备这样的人才管理理念，万科才留住了更多的人才。

拓展透析

人才是企业发展的根本，是企业发展的推动力量。所以，对于企业来说，最重要的事情莫过于留住人才。现在很多企业都已制定了相应的留住人才的措施，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

努力提高他们对工作的积极性。

道康宁公司和联信公司正在努力迎合自主型雇员。近年来，这两家公司跳槽的员工多为任职三个月至两年的员工，针对这种情况，该公司制定了一项“职业适应”计划，以帮助员工在公司内部寻找机会。道康宁公司总经理贝弗利说：“我们的想法是，教会那些甚至是刚进公司的员工如何找到不同的工作职责，这样，他们不必离开公司就能找到更合适的岗位。”

其实，安定人心，让员工爱上自己的企业并不是一件困难的事，只要管理者能够采用一些措施，在工作中营造出公正平等与和谐的环境，使员工能够有一种自我价值得以实现的成就感，人才便会忠实于企业，勤奋工作，回报企业。如此，作为企业管理者可从以下三个方面着手来留住人才：

1.提供更好的待遇

这一点微软做得非常成功。对微软公司而言，不论你的经验与资历如何，只要有足够的能力，你就有机会升职加薪。因此，微软公司能网罗全世界的精英。在微软公司工作的压力虽然很大，但其福利优厚，能使许多员工成为百万富翁，这也是留住人才的方法之一。在相同的条件下微软公司通过内在激励机制，提供更好的待遇与工作环境，吸引了大批最优秀的人才。

2.让人才扮演主角

美国有一家顾问公司，其业务主要是信息咨询和规划设计等。因为公司效益不错，三位创立人决定用高薪来引进人才，以扩大公司规模，由于高薪和该公司令人喜悦的发展速度，许多人才被吸引过来，其中有两位高级咨询顾问都希望在该公司一展身手。可是，三位创立人对高级咨询顾问并没有做出太多的安排，他们把全部精力放在营销工作上，致力于追求新合同。刚刚进入公司的高级咨询顾问们明显地感觉到被冷落了。

这个过程持续了几个月，公司的动力开始减缓，人们开始对工作不抱什么热情，有一些人才开始离去，往往也带走了一些客户。这种情况越来越多，该公司三位创立人有一天清晨醒来，忽然发现他们那个美丽的梦破灭了，当他们回过头来注意公司的时候，发现公司也只剩下一个空壳。最大的客户也跟着咨询顾问走了。

人既是感性的又是理性的，员工既希望能够受到关怀，又希望发挥自己的能力为企业创造价值，如果这些愿望得不到满足，员工便会感觉到失望。或许企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够发出很高的薪水，但在有些时候，高薪也留不住人，给他们一个可以尽情施展才华的舞台才是明智的解决办法。

每个人都是平等的，即便有高下之分，也是因为品德、能力，而非职位，如果管理者能有发自内心的平等意识，真诚地对待每一个人，那么员工必定会受其感动，全身心地投入到工作中去。

出色的员工会在工作过程中产生很多看法和观点，其中很大一部分都是对企业有益的建议。因此，作为管理者，要多和企业员工交流，了解他们的想法，接受益于企业的想法，然后对管理方法做出相应的调整。

3.让不同层次的人才都得到学习的机会

不同层次的人才在职责和特长上存在很大差异，有的人适合做高级管理者，有的人适合做基层管理者，有的人是专业人员，但他们都需要不断地学习，给自己充电，掌握更多的技能，以满足他们的进取心，同时这也会为企业创造更好的效益。因此，为不同的人才开设不同的培训项目也是留住人才的一条途径，让他们能够学以致用，配以合理的薪酬和职位，人才当然舍不得离开。

为离职员工提供培训与转岗

公司能否持续培养优秀管理者、能否向外输出优秀管理者，都是一个优秀企业的能力体现。以后万科要为离职员工提供培训和转岗，以提升其综合能力，这样要离开的同事，无论创业还是转会，都能更有价值。

——王石2012年7月的博客

2012年7月13日上午，万科在微博中透露出一则消息：万科集团执行副总裁杜晶已于7月12日向公司递交辞职申请，之后杜晶会去办理移民手续。对于这份辞呈，万科集团最终还是接受了，并且万科对杜晶在万科服务10年表示感谢，对他之后的生活表示祝福。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

递交辞呈之后的杜晶发表微博说："毕业20年，其中10年在万科。今年安迪和妈妈拿到德国身份证，重视家庭的德国提出作为家庭成员的我要一起申请。感谢公司提出的在职国际化安排并给了我两个月的假期考德语、递资料、等面试，思虑再三还是选择告别万科，陪伴家人专心体会人生下一个10年。衷心祝福万科，这里永远让我自豪与骄傲！"

2012年是万科人事动荡的一年，在这一年中，万科不断有高层管理者离职。之前，万科执行副总裁徐洪舸和副总裁肖楠双双离职，杜晶就是从徐洪舸的手中接过集团副总裁的接力棒的。之后深圳公司副总经理陶狮富、深圳公司营销中心总经理罗霆、惠州万科总经理王晓东也相继辞职了。

高层的不断辞职，对万科来说应该是一个不小的打击，但王石并不这样认为。王石认为人才的流动是一件再正常不过的事情，一个企业不应该因为人才的流失而倒闭，否则它就不是正常的企业。在杜晶辞职这件事情上，王石表示要为员工提供培训与转岗，目的是提高离开同事的自身素质。

拓展透析

近年来，世界各国的大企业都在完善企业自身的聘用机制，以吸引更多才华横溢、雄心勃勃的人才。但即便如此，仍有许多人才悄然而去。许多企业发现吸引人才越来越难，因为人才的流动已成为当今时代的一大潮流。

许多企业一边不断地翻新招聘花样来引起求职者注意，一边却听任人才大量流失。持续不断地大量招聘人才，常使企业疲于奔命，甚至出现企业效益下滑。管理者们估计，考虑所有因素，包括因为人才离开企业而失去的关系，新员工在接受培训期间的低效率等，替换新员工的成本甚至高达辞职者工资的150%。而且，替换新员工的成本还不仅限于此，知识也是一种资产，知识型人才的流失对企业造成的影响可能无法预计。人才的流失是任何企业都不能避免的事情，面对流失的员工，企业应该采取什么样的方式去面对呢？答案就是善待。

近年来，"旧雇员关系主管"这个新职位开始在许多跨国公司的人力资源部出现，这个职位的主要作用就是负责保持与离职员工的联系和工作交流。他们会建立离职员工档案，还会邀请他们参加公司组织的各项活动，在公司制定长期发展规划、业务方向和内部管理变动时也会征求他们的意见。最重要的是，公司还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会为这些员工提供尽可能多的帮助，包括岗位培训、生活帮助等。事实证明，这种处理问题的方式是正确的，很多离职员工都成了原公司的拥护者、客户或商业伙伴，这对公司的发展有很大的好处。

麦肯锡公司深谙此道，所以他们在维护旧职员关系上投入了大量的资金。麦肯锡公司把员工离职称为“毕业离校”，并为这些前雇员创建了“麦肯锡校友录”，其中包括所有旧雇员的联系方式、个人基本情况以及职业生涯变动情况。这些离职人员当中，现在有的是上市公司的CEO，有的是华尔街投资专家，有的是教授和政府官员。麦肯锡公司与这些人始终保持着良好的关系，虽然麦肯锡知道让这些离职的人再回来是不可能的，但这些在各个方面都是精英的旧雇员们为麦肯锡提供了很多的商机。

如今，人才流动频繁已经不足为奇，面对离职员工，不同的企业管理者有不同的对待方式。有的企业管理者认为跳槽员工的“忠诚度”值得怀疑，所以，一旦员工跳槽，他们就会对这些员工避而远之，更不会说在返聘上下工夫。然而，有的企业管理者则认为要善待这些跳槽的员工，因为即使他们不能再次成为公司的一分子，但也还是有可能为公司的发展出力。

其实，“返聘员工”已经成为越来越多大公司员工招募计划中的一个重要方面，摩托罗拉就是这方面的一个典型。为什么要返聘员工？主要有两点好处。

第一，员工跳槽之后必然会有一番经历，他们的能力可以在不同的环境和工作中得到锻炼，回归之后对公司的忠诚度也会更高。

第二，返聘职员要比招募一个新手的成本低得多。雇用新员工需要支付招聘费用、培训费用和其他相关的业务耗费，而如果返聘员工，这一切都可以省去。

作为企业管理者，不要把过去的员工当成敌人，要善待他们，因为他们一样可以成为企业不可多得的财富。

万科期权激励最牛员工

公司要进行股权奖励，但是在2007年，公司虽达到了业绩考核指

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标，股价却没有达标，这就使得行权没有办法进行。没有办法，公司最终只能通过信托机构出售原本用于激励员工的股票。这一次的股权激励，机构和大股东都很赞成，并且都在从中积极推动，管理层却显得比较淡定，他们认为只要把蛋糕做大，面包就会有的，别的并没有多想。

——王石2010年11月在万科会议中心的讲话

2006年，万科推出三年期的限制性股票激励计划。其实，这并非万科第一次实施这样的计划，早在1993年，万科就已经开始了这方面的尝试。万科发行B股的时候，郁亮就负责股权激励计划，当时的计划是，从1993年到2001年，每隔三年开展一次股权激励活动。但这个计划只施行了一期就被证监会叫停，直到2006年，万科又重启了这一计划。

在2006年的这次股权激励中，王石获得500多万股，然而这是唯一的一期。2007年因股价未达标股权激励未能实施，而2008则是因为业绩考核未达标，计划同样没有办法实施。

2011年，万科推出了新的股权激励计划，得到机构和大股东们的一致赞成，以及积极推动。在激励名单中，董事会主席王石、总裁郁亮被授予的股票期权数量分别为660万份和550万份，执行副总裁、北京万科总经理毛大庆也出现在名单中。

此次股权激励方案，万科共发售11000万份的股票期权，占当时股本总额的1.0004%，激励对象有838名，占万科在册员工总数的3.88%。此次激励计划中的股票期权的行权价格为8.89元，期权有效期为5年。

重新推出股权激励计划对万科的发展来说是有积极意义的，对出色的员工进行股权激励，这无疑会增强万科的士气，提高万科员工工作的积极性。

拓展透析

对很多企业管理者来说，股权鼓励是一种很好的提升员工工作积极性的激励方式。股权激励是以员工获得公司股权的形式，给予其一定的经济权利，使其能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，员工自身利益与企业利益更大程度地保持一致，从而勤勉尽责地为公司的长期发展而服务的一种制度安排。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着科学技术的迅猛发展，企业之间的竞争已成为人力资源的竞争，如何留住有用之才，提高企业经济效益，每一个企业都殚精竭智，各出奇招。目前，欧美企业比较流行的员工参股的形式，就是使员工成为本公司的股东，实现利润分成计划。如果公司年利润超过一定的限额，员工就能获得奖金或购买公司股票的权利，从而由职员变成了股东。

在运用股权激励上，华为可谓是做得做好的一个。2013年的一组数据显示，华为员工持股比例高达98.58%，任正非作为个人持股1.42%。华为可谓是全员持股的企业。

华为依靠这种方式来激励员工，这也是华为能够飞速发展的重要原因之一。“华为成立之初，没有任何东西可以依靠，只有依靠员工，因此设计出了这种股权结构，并且得到深圳市政府的批准。”这是华为运用股权激励员工的初衷。

华为的股权激励概念源自于创业期。当时为了发展华为需要大量资金，但出于其民营企业的性质，融资比较困难。华为首先想到的解决方式是在内部融资。于是在1990年，华为第一次提出了内部融资、员工持股的概念。当时参股的价格为每股10元，以税后利润的15%作为股权分红。华为这种融资方式是非常睿智的，它不但可以减少公司现金流风险，同时可以增强员工的归属感。依靠这种激励方式，华为1995年完成了15亿人民币的销售额，1998年就将市场拓展到全国主要城市。

2000年是网络经济泡沫时期，IT业受到毁灭性的打击。2001年底，华为也迎来了冬天，为了度过这个冬天，华为实行了名为“虚拟受限股”的期权改革。虚拟股票规定激励对象可以据此享受一定数量的分红权和股价升值权，但是没有所有权，没有表决权，股票不能转让和出售，如果本人离开企业，那么股票自动失效。华为这样做是为了能够控制整个企业。除了这个措施外，华为还实施了一系列新的股权激励政策：

如新员工不再派发长期不变一元一股的股票，老员工的股票也逐渐转化为期股，以后员工从期权中获得收益的大头不再是固定的分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分。

这种股权激励方式，激发了员工工作的积极性，同时也激发了他们的潜能，也帮助华为安全度过了发展史上的第一个冬天。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2008年，美国次贷危机引发了全球经济危机，世界经济遭到了重创。为了应对经济危机，华为又推出新一轮的股权激励措施。2008年12月，华为推出“配股”公告，涉及范围几乎包括了所有在华为工作时间一年以上的员工，此次配股的股票价格为每股4.04元，年利率逾6%。在这次配股中，华为实行的是不同工作级别匹配不同的持股量，级别越高的员工持股率越高，但是有上限。大部分在华为总部的老员工，由于持股已达到其级别持股量的上限，并没有参与这次配股。这次股权激励是华为内部员工持股结构的一次大规模改造，配股规模在16亿~17亿股。

正是由于这次大规模的股权激励，让华为轻松度过了那场经济危机。

华为正是靠这种全员持股的方式来激励员工的斗志，让他们变成企业的主人，人人为家而奋斗，这也正是华为能够如此强大的重要原因之一。

华为的事例告诉企业管理者们，股权激励对企业的发展是有很大的促进作用的。

采用员工参股的方式，具有许多优点，如可以促使员工更加关心公司，减少浪费，并激励员工更加努力工作；增加员工的个人收入；减少优秀员工的流动率；企业也可获得一定的发展资金等。欧美企业所使用的员工参股方式，在经营中取得了一定的效果。

奔驰公司的特罗皮奇证实说，奔驰公司实行的盈利股票加职工股票的做法是增强员工同企业相关意识的两个手段。他强调说：“这两个手段起到了互补作用。一年的盈利股票由于是当年支付红利，因此起着短时间的刺激作用。而职工股票是对企业的投资，多数是长期的。这样的投资促使员工关注股票行情，他们会因为股票行情的变化而担忧或高兴。”

作为企业管理者，如果想提高员工的劳动积极性，不妨采用股权激励的方式，让更多的员工成为企业的主人。

完善分权与授权机制，搭设职业经理人的运营平台

德鲁克认为，企业的员工是否是管理者并不取决于他是否管理别

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，所有必须坚持自己的目标和标准进行决策，并对组织做出贡献的员工，实际上都在行使管理者的职责。显然，在海底捞的管理体系中，每一个基层服务员都是一个“管理者”，对服务品质有关键的影响，对公司至关重要。

——王石《〈海底捞你学不会〉推荐序》

对于一个企业管理者来说，懂得分权与授权是十分重要的事情，而职业经理人也成为企业能够健康发展的重要决定因素。万科早就意识到了这一点。早在1997年，万科就确立了全面培养职业经理人的管理思路。对于这一点，王石曾说万科想通过实践，培养职业经理队伍。中国大陆目前不是缺少老板，不是缺少有产者，而是缺少职业经理人，缺少律师、会计师、设计师、规划师——万科致力于培养的是职业经理人。

而为了促使这一目标的实现，万科加快了业务架构的调整，完善了分权和授权机制，并且建立了完善的投资、决策专业委员会运作模式，目的就是给职业经理人搭建起运作良好的平台。

拓展透析

高效能的秘诀之一是授权，将工作交给别人做，使我们从实际操作者变成了管理者，从自己动手变成了控制其他人的活动。而企业最需要授权的是职业经理人，对于企业管理者来说，能找到一个合适的职业经理人，无疑是寻找到了拉动企业前进的马车。

在人才的使用上，马云也十分看重职业经理人。从创业的那一天起，他就对十八罗汉说：“你们只能做排长、连长，军长我另请高人。”阿里巴巴上市后，除他本人外，获得股份最多的不是跟随他8年的十八罗汉，而是从百安居空降过来的CEO卫哲。卫哲到任后，马云大胆授权、分权，为卫哲发挥个人主观能动性提供了最好的平台，而卫哲也没有辜负马云的厚望，为阿里巴巴的发展立下了汗马功劳。

一个企业最重要的是找到合适的职业经理人。在很长一段时间里，中国并没有适合职业经理人生长的土壤，每一个老板都认为自己是最聪明的，不愿意分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权与授权，于是职业经理人无事可做，形同虚设。企业员工也不认同，认为职业经理人不是老板，说了也不算。老板不放权，员工不认同，职业经理人很难有所作为。要想让职业经理人有所作为，企业管理者就要懂得搭设职业经理人运营平台。那么，管理者怎样做到合理、有效地给职业经理人授权呢？

1.克服害怕授权的心理

很多时候，管理者对职业经理人顺利完成交办的任务信心不足，放心不下，也害怕授权会削弱自己在组织中的地位，正是这些心理导致了有些管理者害怕授权。所以管理者首先必须克服害怕授权的心理。

2.授权要与目标相联系

授权要以组织的目标为依据，分派职责和委任权力时都应该围绕着组织的目标进行，只有实现组织目标所需的工作才能设立相应的职权。另外，授权本身要体现明确的目标：分派职责时要同时明确下属需要做的工作，需要达到的目标和标准，对于达到目标的工作应如何奖励，等等。

3.明确权责，保证权责一致

职业经理人履行其职责必须有相应的权力。责大于权，不利于激发职业经理人的工作激情；权大于责，可能使职业经理人滥用权力，最终增加管理者管理和控制的难度。

4.对授权进行反馈与控制

为保证职业经理人能及时完成任务，了解职业经理人工作进展情况，管理者必须对职业经理人的工作不断进行检查。授权还要强调控制，措施包括给合适的人选授予合适的任务；跟踪监控；及时提供必要的过程帮助；及时评价总结，并进行适当的奖惩。

专注培训和开发，实现职业经理人的可持续发展

现在的中国还没有真正的职业经理人。而在中国，企业能不能壮大，中国的民营企业是否能够健康发展，可以说职业经理人起着非常大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的作用，特别是职业经理人的道德水平。中国人是具备企业家的冒险精神，以及创新意识的，因此，在中国不缺少企业家，缺少的是有足够良好职业道德和职业行为的职业经理人。

——任伟《王石如是说》

万科认为，职业经理人是现代企业生存、扩张的必需要素。基于这一认识，万科在1998年就提出了“职业经理人年”，目的是对职业经理人进行培训和开发。

在万科，管理者们已经完成了职业经理人的定位，企业内部的经理人制度也得到完善，甚至已经形成了系统的职业经理人文化。可以说，职业经理人文化是万科独特的企业文化，而职业经理人也是决定万科成败的重要因素。

在市场经济条件下，竞争是激烈的，每家企业都面临着巨大的风险和挑战。而这种压力或决策风险最大的承担者是企业的各级管理者。管理者的责任是重大的，他们要对企业经营管理成效和股东利益负责，同时还要对全体员工负责。这就需要每个管理者充分发挥主观能动性，让企业战略目标得以实现。

为了达到这样的目的，万科建立了完善的职业经理人制度。万科在职业经理人的素质要求上是吹毛求疵的，选择原则是“优化组合、优胜劣汰、能上能下”。同时，万科还对职业经理人进行定期业绩评价，并兼用其他辅助手段，对职业经理人进行检验和评价。万科还针对职业经理人制定了完善的奖惩制度，将业绩直接与职位积分和工资、奖金等挂钩，积分又直接与职业经理的职位升降挂钩。在万科，优秀的职业经理人将被公司长久留用，而不合格的则会被公司淘汰。

为了对职业经理人进行培养，提高其水平，万科积极给职业经理人提供培养的条件和机会。

首先，公司会设计各种提高职业经理人自身素质的培训，安排职业经理到有声望的专业院校进行专业研修，或者是参加高级培训，目的是提高职业经理人的管理和专业技能水平。

其次，公司对于职业经理人寄予期望，为了帮助职业经理人逐步提高自己的管理水平，公司为职业经理人逐步设立越来越高的目标，以此来激发职业经理人的潜能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

现代企业的发展，离不开好的管理，而在企业中处在职能层和战略层的职业经理人是管理出效益的关键。明基是一个拥有卓越研发能力的国际品牌，在计算机、消费电子及通信等3C产品领域均居领导地位。为了保持持续领先的竞争优势，明基逐鹿公司非常重视人才储备工作，专门在内部设立了取意为“留得青山在，不怕没柴烧”的“青山计划”。

“青山计划”意在为公司储备骨干人才、管理人才，构建有层次的人才团队，使公司更有序、高效和健康地发展。为确保该计划的实施，公司制定了“多出人才、快出人才”的机制。这里的“多”指的是人与事的最佳结合；而“快”指的是人才培养的速度要快。为给人才发展提供广阔天地，明基逐鹿开辟了管理职和专业职“双元晋升”的发展路径，为企业“多出人才”打造坚实基础。“双元晋升”的执行以组织能力的提升为目的，最终目标是实现员工与企业的共同发展。

功能经理—高级经理—部经理—总经理是明基管理职的晋升路径。这一过程塑造了一种从“职业经理人”到“专业经理人”再到“事业经理人”的管理风格；专业职的晋升过程就是实现员工从“老实聪明人”到“双元人才”再到“快乐管理大师”的转变。明基人才的标准是“老实的聪明人”，因为对企业而言，忠诚度高、素质高的人才是千金难求的千里马，但如果两者只能选其一，明基更青睐于前者，因为专业技能是可以后天加以培养的。

正是因为持续地推进这种计划，最大限度地保证了人才的活力和连续性，明基逐鹿软件在国内企业信息化管理解决方面才能一直处于领先地位。

由此可见，职业经理人作为企业特殊的人力资本，是企业重要的战略性资源，是企业战略形成与实施的核心力量。职业经理人的能力和观念直接关系着企业未来的战略选择，影响企业未来竞争力的形成。只有优秀的职业经理人才是企业的财富，而优秀的职业经理人是需要培养与开发的，这样才能实现职业经理人的可持续发展。

那么，要在哪些方面进行培训与开发呢？

首先是良好的职业道德。良好的职业道德是职业经理人最基本的素质。这就要求培养职业经理人对企业绝对忠诚的精神，高度敬业的精神，严守公司商业秘密的精神。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次是卓越的领导才能。职业经理人应该具备卓越的领导才能。职业经理人是战略家，要立足组织的长远发展，但职业经理人的决策不能脱离企业现状，要善于从日常管理实践中找到影响组织长远发展的因素，具备以小见大、见微知著这种从细节中发现问题的能力。同时要善于通过关注企业的日常管理，来了解企业，明确不同管理者的责任，以制定战略和进行决策。

再次是良好的专业素质。职业经理人要具备经理人必备的专业素质，包括良好的管理素质，良好的业务素质。这些都是职业经理人准确判断市场、合理规划，并做出正确决策的基础。

打造员工健康丰盛的人生

简括来讲，对于员工，管理人员应该是如何对待？就是平等、契约、包容、分享，概括成万科的一句口号就叫作“创造健康丰盛的人生”。

——王石2008年在“中国人力资源管理新年报告会”上的演讲

万科在王石的倡导下，一直奉行“创造健康丰盛的人生”的价值观。万科尊重员工的隐私权、选择权，保障员工有均等的机会。依照王石的理念，万科对员工的责任主题是“健康工作、事业成长”。

万科从创立到现在，一直秉承尊重员工的企业文化。万科尊重员工生活方式的选择权利，尊重员工在公司内部调动的权利，尊重员工选择工作地区的权利，充分理解和尊重员工。

万科一直在不断发展，每年都保持30%以上的增长速度。在公司发展的同时，万科也为员工提供了众多的发展机会和广大的发展空间。此外，万科投入大量资金为员工提供培训机会，目的是帮助员工培养充分的技能，紧跟时代的步伐，做到与公司共同发展。

万科对待员工，就像是对待朋友一样，万科甚至愿意帮助员工找到自己最喜欢干的工作。很多人选择到万科工作，也正是因为万科这种包容的态度。在万科，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每个员工的付出都能得到相应的回报，他们的才能也都能得到最大限度的发挥。

万科正是因为关注了人，实行"以人为本"的管理方式，才得到了长足的发展。

拓展透析

德鲁克认为，当今企业中拥有某方面专长的该类员工越来越多，因此对知识型员工的管理问题就越来越突出。知识型员工更加注重精神需求的满足，因此，管理者对此要有更多的理解和交流，没有什么比激励他们的斗志，满足他们的精神需要更重要了。

在知识经济时代，作为管理者，必须深入反思和转型，因为管理对象已发生了巨大变化，管理手段也必须跟进。对员工的管理，必须建立在人本主义的基础上，他们更需要管理者的关注，更需要管理者以一种平等友善的态度与他们交流和沟通。对员工的管理，将会引起一场管理革命。如果注意一下微软或者谷歌，就会发现，他们的管理模式逐渐变得更加生活化，更加贴近人性，更加符合人的需要，而这些，都将成为大多数公司普遍的管理模式。那么，要怎样实施以人为本的管理方式呢?

首先，以人为本就是让员工得到充分的自我发展的机会。要求员工动脑筋并发挥技能的工作会使他们感到对公司和对自己都有价值，它能使员工和公司同时得到满足。

其次，要平等待人，千万不能有偏见。只有公平竞争的环境才能激发下属的工作热情，一定要给下属一种公平合理的印象。

以人为本，就要放弃偏见。管理者因为身份、地位的不同，很容易对下属产生偏见，以至于影响工作。另外一种情况就是任人唯亲，在工作中采用二元标准，或放弃原则，或施恩图报，组织小团体，长此以往，难免就掉入以私害公的大坑。

适度脱离、"不务正业"的放养管理

作为董事长，要扮演三种角色，在决策上要确定公司的方向，第二

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是决策监督任务，第三要有责任去培养新人。如果一旦王石离开万科，万科就稀里哗啦，那这就是一个病态的企业。

——《新华文摘》2008年第五期《王石的自我管理》

万通董事局主席冯仑说王石是个倔老头，但冯仑也由衷地赞叹：学习万科好榜样！万科逐渐成长为中国房地产龙头企业，王石可谓功不可没。但是他又被很多人诟病，原因是作为一家上市公司的董事长，王石一年中有近三分之一的时间在外登山、跳伞，玩极限运动等。这在很多股民的眼中是“不务正业”的行为，自然会招致众多非议。但是，王石依旧潇洒，他并不理会这种非议，并在众人的非议下登上了珠穆朗玛峰。

对王石的这种潇洒玩法，很多商业大佬都发表了自己的看法。张宝全把王石称为中国房企的“精神领袖”，他认为：“王石的领导方式是独具特色的，他不像是小企业那样进行人盯人的管理，而是实现了‘人治’下的‘法治’建设，形成了流程管控而不是人力管控。对企业的领袖来讲，最重要的是他的经营思想和所建立的体系。”

张宝全还认为：“王石的行为是可以理解的，甚至是非常优秀的，这是他在企业经营、资本经营方面的独到见解。我们不应该用世俗的标准来评判一个企业家，而应该站在企业战略的高度来对他进行鉴定。”

张宝全如此说的根据是王石虽然喜欢登山等多种运动，并且为之花费了大量的时间，但是万科的发展没有受到任何影响，并且还运行良好，这就说明王石是领导有方的。

但是，地产狂人任志强不赞同王石的做法。任志强认为：“高级管理者必须首先遵守公司制度。我们不是皇帝，不是在经营私人资产，而是受股民委托从事职业经理人的工作。作为职业经理人必须遵守职业道德，这种道德是受制度约束的，是由股民决定而不是你自己决定的。所以我认为王石的行为是违反制度的，是对股民的不尊重。因为他肯定没有事先向股民请示，而股民也没有批准。”

任志强的意思是说，既然在其位，就要谋其政。这样才是一个负责的企业领导者，才是一个对股民负责的领导者，否则，就是违反职业道德的。

面对众人的非议，王石自然有自己的见解，他认为自己不是工头，没有必要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

干涉所有企业的管理，同时他认为如果万科离开自己就发展不下去，那万科就是一个不正常的万科。适度放养是王石的管理智慧，也是王石能带领万科一路向前的重要原因。所以，王石继续“不务正业”，并且理直气壮。

拓展透析

对于企业管理者来说，懂得适度放权是非常明智的选择。德鲁克认为，任何一个管理者，都没有足够的时间完成他所有想完成的事情。所以，管理者应该学会如何放权让别人去完成一些事情。管理者没必要事必躬亲，尽量减少管理，放手让别人干，才是明智之举。

索尼的老板盛田昭夫就是一个懂得适度放权的人，同样，被他提拔的井深大也是这样的人，他们二人共同创造了索尼的辉煌。井深大刚进索尼公司时，索尼还是一个小企业，总共才20多个员工。盛田昭夫信心百倍地对他说：“你是一名难得的电子技术专家，你是我们的领袖。好钢要用在刀刃上，我把你安排在最重要的岗位上——由你来全权负责新产品的研发。对于你的任何工作我都不会干涉，我只希望你能发挥带头作用，充分地调动全体人员的积极性。你成功了，企业就成功了！”

这让井深大感受到巨大的压力。尽管井深大对自己的能力充满信心，但还是有些犹豫地说：“我还很不成熟，虽然我很愿意担此重任，但实在怕有负重托呀！”盛田昭夫对他很有信心，坚定地说：“新的领域对每个人来说都是陌生的，关键在于你要和大家联起手来，这才是你的强势所在！众人的智慧合起来，还有什么困难不能战胜呢？”

井深大兴奋起来：“对呀，我怎么光想自己，不是还有20多名富有经验的员工嘛！为什么不虚心向他们求教，和他们一起奋斗呢？”于是，井深大信心满满地开始投入工作。就像盛田昭夫放权给他一样，他把各类事务的处置权下放给各个部门，比如他让市场部全权负责产品调研工作。

在大家的团结协作下，一道道难关接连被攻克，索尼于1954年试制成功了日本最早的晶体管收音机，并成功地推向市场。索尼公司凭借此产品傲视群雄，进入了一个引爆企业发展速度的新纪元。

在这个案例中，我们应该注意最为重要的两个环节：盛田昭夫放权给井深

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大，并深大放权给其他部门。在充分授权下，索尼公司最大限度地发挥出团队的整体作用，调动了每一位员工的积极性，从而取得了巨大成功。

这就是放权的魅力。管理者的放权可以营造出企业与员工的信任，让企业的组织结构扁平化，更能促进企业全系统范围内的有效沟通。权力的下放可以使员工相信，他们正处在企业的中心而不是外围，他们会觉得自己在为企业的成功做出贡献，积极性将空前高涨，潜能也被激发出来，他们将表现出决断力，勇于承担责任并在一种积极向上的氛围中工作。在这样愉悦、上进的氛围中，员工不需要通过层层的审批就可以采取行动，参与的主动性大大增强，企业的目标自然会很快得到实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part9

"锁住"核心的技术团队

——新东方创始人俞敏洪的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一只土鳖带领一群海龟奋斗

新东方有一句话是“一只土鳖带着一群海龟在那儿干”，我就是属于土鳖，徐小平、王强、包凡一就是属于海龟。

为什么能干到今天？有一个比较重要的原因，就是因为中国的土地比较干旱，海龟在土地上爬，有时会失去方向，土鳖本来就土，在土中间长，带着一群海龟，共同呼吸大洋彼岸的空气，又能够熟悉中国的土地，结合起来可以多做一点事情。

——俞敏洪在首届新东方留学高峰论坛上的讲话

1995年年底，随着新东方生源越来越多，俞敏洪深深地感到自己一个人的力量实在有限，他当时认为，“要么把新东方关掉，要么就把新东方做大”。关掉新东方显然是俞敏洪不想去做的，但要把新东方做大，需要解决的问题很明显，就是必须找到合适的合作伙伴。

此时的俞敏洪想起了在海外留学的大学同学、同事。他决定走出去看看，“看看那些在巨大压力下生活的老朋友，如果他们生活得很好就取取经，如果他们生活状况一般，就忽悠他们回来一起干事业”。

在新东方有著名的“三驾马车”，指的是俞敏洪、徐小平、王强三人。1995年年底的那次出国，俞敏洪将徐小平、王强带了回来，组成了“三驾马车”，拉动新东方发展。没有他们三人，可以说就没有新东方辉煌的今天。

这么厉害的高人，俞敏洪是怎么忽悠回来的？这里面还有很多精彩的故事：在温哥华，俞敏洪找到了自己在北大时的老师——徐小平。这时的徐小平生活过得稳定而富足。在徐小平温馨的家里，俞敏洪给徐小平讲了中国的发展，讲了改革开放给培训事业带来的机遇，最后讲到了新东方，从创业的艰辛一直讲到新东方的成功和当下面临的机遇和挑战。徐小平听得激动不已，感慨万分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文雅而富有激情的徐小平坐不住了，他说：“敏洪，你真是创造了一个奇迹啊！”他从俞敏洪身上看到了成功的希望，当俞敏洪讲到那个千人演讲的事的时候，徐小平终于按捺不住，激动地举起酒杯说：“敏洪，我跟你回去，就冲你那1000人的大课堂，我也要回国做事！”

徐小平被他说服了，俞敏洪接下来还要继续游说另一个高手——王强。王强是俞敏洪的同班同学，在北大读书时，王强是班长，出自书香门第，家里藏书超过5万册。在俞敏洪心中，王强是个十足的“牛人”。

王强在1984年获北京大学英国语言文学系学士学位，后留校任英语系助教、讲师；1990年自费赴美留学；1993年获美国纽约州立大学计算机科学硕士学位；1994年进入美国著名贝尔传讯研究室工作，任软件工程师。他在留学生中算最成功的一个了，能不能让他回来，俞敏洪心里没底。

他们见面后，俞敏洪就游说他：“王强，现在让你放弃你的实验室几乎不可能，我知道你用血汗铺就了这条路。但是我告诉你，你这人天生就是教书的料，你好好考虑考虑，跟我回北京吧。”

王强问：“回北京干什么？”

俞敏洪说：“咱们一起做新东方呀！”

王强第一次听到“新东方”三个字，马上问俞敏洪：“你刚才说的新东方到底是什么东西？”

俞敏洪回答说：“新东方不是东西，新东方是我办的一个学校。”

王强说：“好，你现在坦率地告诉我，你现在这个学校规模究竟有多小？”在王强心里，俞敏洪是一个就算两辈子都办不起一个学校的人，俞敏洪笑而不答。

第二天，王强带俞敏洪到他家附近的普林斯顿大学去参观。在餐馆、图书馆、商店里，往往碰到一个黑头发的留学生，他们都会非常尊敬地向俞敏洪鞠一躬，叫一声：“俞老师！”这可是世界上著名的普林斯顿大学，想不到居然到处都是俞敏洪的学生，这让王强重新打量起俞敏洪来。

就是这点细节胜过俞敏洪说的千言万语。王强在俞敏洪没有答应给他一分钱报酬的情况下，在俞敏洪没有向他展示新东方的任何前景的情况下，决定放弃他在美国7万多美元的年薪，加盟了新东方。

1995年年底的这次出国，俞敏洪带回了两只“大海龟”——徐小平和王强，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们三人组成了新东方的“三驾马车”。

后来，除了徐小平和王强，俞敏洪还拉回另一个大学同班同学——包凡一。俞敏洪和包凡一是昔日的上下铺。当年，包凡一睡下铺，上铺空着，俞敏洪对他说想睡下铺，他二话不说就搬到上铺去，从此成为俞敏洪“睡在上铺的兄弟”。

俞敏洪在大学期间曾经得过肺结核，因为是传染病，大家都不敢去探望他。俞敏洪的妈妈来北京看儿子的时候，是包凡一骑着自行车把俞妈妈送到俞敏洪疗养的医院。

正是“情谊”二字让俞敏洪不远万里飞到加拿大邀请包凡一回国，也是“情谊”二字让包凡一没有多想就辞去美国通用汽车公司审计员的工作，毅然回国。俞敏洪在邀请他回国的时候声明不给发工资，需要他自己开发赢利的课程或项目，对此他说：“老俞虽然在游说徐小平、王强和我的时候都说不发工资，要我们自己找赢利的项目，但我们心里都非常清楚，他是不会让我们白干的，这里面有很多信任。”

1997年，包凡一正式加盟新东方，俞敏洪任命他为新东方的副校长。包凡一和另外一位老师成立了新东方写作中心，合作编写了《留学书信写作指南》。后来写作中心逐步发展为新东方图书事业部，出版了许多重要的英语学习参考书，也为新东方教育的发展做出了巨大贡献。

这样，著名的“三驾马车”形成之后又加入一个重量级人物——包凡一，可以说他是新东方的“第四辆马车”。这批“海龟”的加盟，是新东方发展壮大最具有标志性的事件。后来随着越来越多朋友的加盟，新东方由当初的“三驾马车”变成万马奔腾的一个大团队，有行业精英如陈向东、周成刚等，也有国际空降兵如魏萍、Louis等。他们与俞敏洪在工作上是同事关系，在生活中是朋友关系，是他们使得新东方的实力不断增强。

于是，新东方就变成外界看来“土鳖+海龟”的组合，王强、徐小平、包凡一、胡敏、钱永强、杜子华等人均是新东方“海归派”创业元老群中的标志人物。连俞敏洪也常常说自己是“一只土鳖带着一群海龟奋斗”。在俞敏洪和他带领的一大帮“海龟”朋友的共同努力下，新东方缔造了一个又一个的神话。

拓展透析

俗话说：“一个好汉三个帮。”刘备带领诸葛亮、关羽、张飞，拧成一股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绳，才有了三国时三分天下的局面。创业过程中，找到一些志同道合的人结伴而行，才能解决一个人单打独斗的势单力薄。尤其是在这个竞争日趋激烈的时代，合伙创业，会让很多事情从不可能变成可能，从小打小闹发展到大规模运作。

“武大七侠”周汉生、艾路明、张晓东、张小东、潘瑞军、贺锐、陈华是当代集团的创始人。艾路明从武大研究生毕业后从家里拿出1000元，周汉生等人又凑了1000元，在洪山区注册成立当代生化技术研究所。“7个人中有4个是学生物的，大家觉得做生化技术比较有把握。”周汉生辞去水生所的工作，与艾路明一起彻底下海，其他几个人边教书边经营这个企业。

在武大留校工作的张晓东到复旦大学做实验时，认识了一位做尿激酶项目的博士。该项目是从男性小便中提取尿激酶，出口日本。他得知这个信息后立即通知艾路明、周汉生等，几个人分头行动准备从武汉的各大厕所里掘金。

经过考察，他们选中人口稠密的江汉区，在机场河租下一个废弃停车场，作为加工车间。经江汉区环卫局同意，该区的厕所里出现了许多白色的塑料大尿桶。尿液在4小时以内没有味道，物质活性较高，利于加工。白天，周汉生与艾路明蹬着三轮车，到各个厕所将盛满尿液的塑料桶扛到三轮车上。晚上，他们将拖回的尿液倒进大缸里处理，并守在缸边，根据情况随时添加各种化学药品。

随着武汉东湖开发区成立，政府开始扶持高科技企业。当时，葛洲坝集团为了开拓新的产业领域，想利用武大生科院的技术，生产赤霉素（一种植物生长激素）。此时，武大正与国内数家公司合作开发这个项目，无力再派技术人员开发新摊子。

周汉生来到武大生科院，深入实验室向专家请教生产赤霉素的关键技术，直到全部掌握，然后以当代生化技术研究所的名义与葛洲坝集团进行技术转让与合作，组织生产。这个项目获得国家“火炬计划”100万元贷款。接着，他们又开发了一个“原子灰”项目（生产油漆底层的腻子），再次得到国家“火炬计划”500万元的项目贷款。

当代有了尿激酶、赤霉素、原子灰这三个“摊子”，资产已达数百万元，开始走上发展的快车道。在尿激酶生产过程中，公司从进口试剂中得到启发。“医院检测科需要一种检测致婴儿残疾的诊断试剂，这个市场很大。”艾路明与国家计生委协商合作成立了一个公司，又用一年时间兼并了扬子江制药厂，取得了针

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

剂生产的批号，诊断试剂和尿激酶临床针剂投入生产。“这就是上市公司人福科技的前身。”

当代公司开始参与国有企业的并购和重组，资产迅速扩张。到1996年，资产已达5000万元。同年6月，人福科技上市，成为东湖开发区第一家上市公司，资本扩充至1亿元。并购握有医药生产资源的企业，是快速增长的捷径。2000年，当代集团兼并了宜昌医药集团。如今当代集团所属的人福科技更在全国医药企业中排进了前50名。

当代集团初次创业小有成就后，“七侠”曾分道扬镳，但业务马上下滑，最后不得不再度强强联手。这说明合伙创业的确可以产生1+1>2的效果，能使合伙人优劣互补，产生强大的合力，使创业之路顺畅无阻。

不过，找合伙人是一个慎重挑选的过程，首先应了解自己合伙的目的，再分析对方的优缺点，综合考虑选择。找到合伙人并非就万事大吉了，还要经历日后经营中的磨合期。创业者在挑选合作伙伴时要注重以下几个特征，避免在日后的经营过程中产生重大分歧，不利于事业的稳定发展。

1.志同道合。合伙人合作的最大基础就是志同道合、目标一致。“志”指的是目标和动机，从广义上讲包括创业的动机、目标及创业者确定的目标、规划等诸多复杂的内容，可以是赚钱、扬名、实现理想等；“道”就是实现“志”的方法、手段，即经营理念和经营策略。拥有共同的目标和经营理念是合作的基础。

2.优势互补。合作成功是多方面因素综合作用的结果，每一个因素都必须得到重视。一个优秀的经济联合体不仅能够为合作方的能力发挥创造良好的条件，还会产生一种新的力量，使各自的能力得到最大限度的发挥。最成功的合作事业是由才能和背景各不相同的人合作创造出来的。

3.德才兼备。挑选合作人时要全面衡量合伙人的素质，力求合伙人德才兼备，切不可只顾其一不顾其二，因为有德无才是庸人，有才无德是小人。重德轻才，往往导致与庸人合作；重才轻德，往往导致与小人合作。无论是庸人还是小人，与之合作注定会失败。

4.明确利润分配。许多人合伙创业喜欢采取对半的权益分配方法，但这种方法常常因合作方意见不一而导致经济纠纷，无形中阻碍了发展。所谓“一山不容二虎”，创业也是一样，决策权往往只能集中在一个人手里，才能在众人意见不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一时做出最终决断。一旦开始赢利，冲突必定随之产生，合伙人之间意见必然会有分歧，尤其是涉及金钱时，合伙人之间的矛盾可能会变得不可调和。只有明确双方的权益才能获得长久的发展。

总之，理想的合作人不仅是一个能为你提供资金、经营方法、经验或其他方面支持的人，更重要的是他是一个能让你信任、尊敬并能与你同甘共苦的人，是一个与你有着共同的经营目标和价值观念的人，这才是你所需要的。

我愿意做串起珍珠的那条线

新东方的成功，光靠我一个人是不行的，新东方的成功来自一批人的努力，我唯一做到的就是：把这批人笼络在一起变成一个团队——新东方的团队。

新东方每个人都是一颗珍珠，我愿意做把珍珠串起来的线，非常耐磨，有自我修复功能。这条线在这些珠子中不值钱，但是能把大家串起来，变成美丽的项链。

新东方每个人都是一个珍珠，但是在串成项链以后，价值会倍增。现在我愿意变成这么一根线，实际上我也正在做这个工作。线必须坚固耐磨，不管被什么磨都不能断，也就是说我的忍耐力和承受力、宽容度必须是极大的。只要这根线不断，新东方珍珠项链还会再长。所以，我觉得我只要做好这根线就行了。

——《俞敏洪谈管理者能力》

新东方的老师们大多是充满了理想主义、浪漫激情的才子才女，尤其是在海外打拼多年的"海归"们，他们身上都积聚了巨大的能量，也都是桀骜不驯的人，他们从世界各地会聚到新东方，在把世界先进的理念、先进的文化、先进的教学方法带进新东方的同时，也为俞敏洪的管理制造了难题。

俞敏洪曾这样说："论学问，王强出身书香门第，家里藏书超过5万册；论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风趣，包凡一擅长冷笑话；论特长，徐小平梦想用他沙哑的嗓音做校园民谣。他们都比我厉害。但我将他们三个的优点吸取过来，这就发生了一个很奇怪的现象，那就是我是他们三个的领导。”因此，如何管理好这批厉害的人物，并不是一件容易的事。

俞敏洪很清楚，自古以来知识分子扎堆的地方，是非也是如影随形，尤其是新东方这批很有个性的知识分子，他们免不了任性，彼此之间的摩擦和较量是家常便饭，内战与分裂也会周期性爆发。

如何管理他们，让局面尽量和谐，并让他们发挥合力，俞敏洪这样认为：“知识分子越牛，互相之间越不相容，所以我必须变成一条线，将他们在合适的距离和环境之中串联起来，发挥最大的能量，将新东方做大做强。”

在俞敏洪看来，要做好这根线，必须具有很强的忍耐力和承受力、宽容度。因此，俞敏洪的忍耐力和承受力在新东方是出了名的。除了俞敏洪坚忍的性格之外，最主要的原因还在于俞敏洪觉得他那帮牛气冲天的合作伙伴就是价值连城的瓷器，不能去硬碰。正如他所说：“这帮家伙都是‘价值连城的瓷器’，而我则是这些‘瓷器’的‘保管员’，如果这些‘瓷器’摔碎了，就一文不值了。”

“我常常跟新东方的管理层说，新东方的每一个员工，每一个管理者都是一颗珍珠，而我愿做串起珍珠的那根线，对这根线只有一个要求，就是它必须坚韧，不能随便断掉。”俞敏洪这样说。因此，为了做好那根线，他对自己的要求是灵魂和个性都必须坚强，都必须坚忍不拔。

正因为如此，俞敏洪在处理团队成员之间的矛盾时，也依靠着对他们极大的忍让和和气逐步将矛盾一步步化解。“要承认他们的优点。我努力创造一个他们能够相容，而且我能容他们的环境就行了。对于知识分子，你给他一个自由的氛围，让他自由发挥，最大限度地表扬他们的表现就够了。他们更注重精神自由。”这就是俞敏洪的豁达和睿智，以及他把自己作为串起珍珠的线的精神。

新东方“三驾马车”之一的王强曾这样总结说：“我的性格像钢铁一样脆弱，老俞的性格像芦苇一样柔韧，小平的性格像芦苇和钢一样脆弱而柔韧。”而俞敏洪作为他们的领导，更需要宽大的胸怀，将那些脆弱的珍珠小心翼翼地串起来。

周成刚是俞敏洪的高中同学，现在是新东方的副总裁，是新东方后来的“新三驾马车”之一。当年，周成刚因为唯一的一次落榜经验而“屈居”班里的英语

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

课代表，后来成为英国BBC广播电台的播音员。作为认识几十年的老友，周成刚这样评价俞敏洪：“他最大的魅力是他的气度和胸怀，没有这一点他不可能串起那些珍珠，不可能留住新东方众多的牛人。”

拓展透析

领导力大师约翰·麦斯威尔将领导力分为五个阶段：一是权力，人们因职位而不得不服从你；二是关系，人们因关系而跟随；三是绩效，人们因组织贡献而跟随；四是复制，人们因共同的文化而跟随；五是尊敬，人们因尊敬和使命感而追随。

在领导力的这五个阶段中，第四阶段和第五阶段往往是最难达到的。在管理中，运用权力和激励的硬手段，以高压服人，看起来最容易产生效力，成本也最小。设立各种各样的标准，的确也可以筛选到合适的员工。

问题是，对于一个领导者来说，仅仅做到前三个阶段是远远不够的。一个再刚强有力的领导者，即便采用再有力的措施和手段，都必须靠人来实施，一时一事的全局性控制手段也许是有效的，可是长期而言，一旦这些强制措施执行有所松动，或者领导者出现了偏差，就会立刻产生灾难性的后果。

刚性的机制一方面削弱了员工自身改变的可能性和积极性，另一方面还可能让他们更多只是流于形式，面服心不服，毕竟所有的管理都只是外力作用，真正能起作用的，还要靠团队组织的内核本身。

从团队管理的角度看，缺乏弹性和妥协的机制，从一开始就是对领导力和团队竞争力的削弱。试想一下，每一个团队成员只知盲目服从，缺乏适应性，一旦群龙无首，就可能变成乌合之众。如果团队成员和管理者之间互相抵触，各自拆台，又何谈工作？

因此，对于那些面临僵化机制威胁，或者需要持续性的竞争力的团队来说，管理者必须向最后两阶段的领导力层面靠近。只有具备宽容、忍耐和开放态度的领导者，才能够团结大多数人，形成更强大的合力。

著名管理学家本尼斯指出，支撑领导力的三根支柱是抱负、能力和诚信，其中抱负和胸怀被看成是领导者的必备素质。但光有抱负是不行的，还需要其他方面的能力和诚信的良性结合。实际上领导力的最后两个阶段本身即是将管理上升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为一种光环，在这个愿景和组织结构清晰的框架下，人尽其才、物尽其用。

国内最大的互联网公司腾讯有四大事业部，可谓八仙过海各显神通，但整体上是一个内外竞争都十分激烈的组织架构。即时通讯软件QQ和微博、微信等社交化应用产品，彼此存在市场的重叠和市场替代关系，然而，腾讯并没有因为事业部制度下的内部竞争变得混乱。相反，宽容原始创新，不苛责成功者的原则，让腾讯内部的竞争和创新更快速地推动了企业的成长。

“在腾讯内部的产品开发和运营过程中，有一个词一直被反复提及，那就是‘灰度’。任正非曾经写过《管理的灰度》，他所提倡的灰度主要是内部管理上的妥协和宽容。”马化腾对于微信和QQ之争的七个维度的看法，实际上正是领导者领导力原则的体现。

只有那些最具眼光和魅力，善于妥协，时刻迸发正能量，从各方利益纠葛中跳出，寻找到彼此认同的“最大公约数”的领导者，才能够真正演绎完美的领导和管理艺术。

我像刘备，用眼泪赚取同情

我比较像刘备，常常用眼泪来赚取其他管理者的同情，我的柔弱个性在新东方内部起到了黏合作用，任何情况下我都不会走向极端。这是新东方没有崩盘的重要原因。

——俞敏洪2008年的杂志专访

新东方上市两年后，俞敏洪在接受媒体采访时终于可以卸下包袱，向外界披露2001～2004年是新东方内部剧变的时期的心路历程。“我比较像刘备，常常用眼泪来赚取其他管理者的同情。”这样的话从俞敏洪口中说出来，总是比旁人更加自然。

俞敏洪爱看《三国演义》，喜欢比较曹操和刘备的用人管人之道，但偏爱刘备。这种偏好很大程度上也是因为，俞敏洪的人格特质和管理模式更接近刘备的方式。从新东方的合伙制时期开始，俞敏洪就是三个人中最具亲和力的一个，而且自始至终，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他都不忘保持三人之间的纽带。正因为始终对别人保持着亲和的拉力，俞敏洪从未滑向极端，也不可能钻牛角尖不放。于是，这才出现了新东方上市后的稳定局面。

2002年，《中青报》著名记者卢跃刚创作了《东方马车——从北大到新东方的传奇》一书，因为巧妙地穿插了俞敏洪在新东方家族企业经营失败，徐小平出走、内部分歧等内容，被看作是上市前新东方的变奏曲。在卢跃刚笔下，俞敏洪显然是一个忍辱负重，被逼出走，坚持理念的创业领袖，而俞敏洪的管理风格也第一次为人们熟知。

后来成为俞敏洪编外“军师”的卢跃刚，对新东方内部生态的观察视角和观点十分深刻，甚至有些尖刻：“新东方的校长和老师们被光环笼罩，鲜花簇拥，财富增长导致心理膨胀，被别人高高地挂了起来，自觉不自觉地生活在‘神话’里，与社会生活隔绝。在‘分封割据’、家族企业向现代化转型危机四伏的过程中，在自己的圈子里想问题，唯我独尊，自以为是，经常失去理智，失去目标，进而失去判断力。这是相当危险的。”

显然，在新东方最艰难的时刻，俞敏洪似乎并不像讲台上那个风趣、激情，随时可以激发课堂活力，引领听众的领袖般的教师。在真实的生活中，俞敏洪并不像课堂上那样，而是一个处处让步，略显“弱势”的管理者。

俞敏洪自己也承认，他并不是一个强势的管理者，也不像其他合伙人一样有着天生的领袖般的说服力。俞敏洪有的是以弱胜强、以柔克刚的、软性管理手法。在新东方，谁也没有看见俞敏洪主动开除一个人，或者给任何人以惩罚。相比王强和徐小平来说，俞敏洪是三人中最不具备威慑力的。面对亲情或者同仁感情，俞敏洪往往迟疑犹豫，无法痛下杀手。即便在管理争议中落于下风，俞敏洪也只选择孤单地收拾行装，前往国外暂时冷静一下。

靠眼泪和让步，以感情纽带串联新东方上下，是教师出身的俞敏洪的管理选择。俞敏洪靠优容他人和放低姿态，换取管理者和员工的妥协，这是他最经常的做法。即便有教师当着学生的面对他的管理方式说三道四，俞敏洪也装作没听见。这份容忍的雅量，实属管理者罕见。

俞敏洪的弱势管理，带给他的最有利优势之一，正是客观和理性。在强者过度张扬，严重偏离目标，太过散漫，甚至不顾风险和成本的危急时刻，俞敏洪则能看到他们的弱点和危险，此时的弱者即便是最后的一击也足以力挽狂澜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个失败过多次，一度没有自信，被开除，在数不清的挫折中还能坚持的人，一定是个坚韧异常的强者，无论怎么放下姿态，都是一种优秀的策略，并不是管理上的混乱和目标缺失。而这正是俞敏洪自比刘备的原因。关张孔明能做的，刘备未必不能，只是不敢或者认为不太适合，反之，刘备能做的，关张孔明却大多数是做不了的。

拓展透析

都说商场如战场，商业上的竞争烈度并不亚于烽火硝烟的战场。一般来说，意志坚定，果断决策，富有谋略的领导者，胜出的概率要高一些。传统的大公司严格的自上而下的科层制管理形式，要求处于金字塔顶端的管理者具有类似军人或者领袖般的领导力和管理手段。

这种传统在华尔街和西方商业界根深蒂固，例如即使采用最先进的技术，开展最多变的业务，大部分西方的顶级投行或者对冲基金巨头仍然由坚持纪律至上，刚性制度管理原则的职业男性担任主角。即便索罗斯看起来形象不佳，但论语言的杀伤力，策略艺术的高超，华尔街无出其右。即便是女性雇员，在这种传统之下，也变成了实打实的女强人。在商界抑或职场，眼泪是没有用的。

事实上，今天大多数中国的企业创始人，体内同样都流淌着这种领袖加英雄综合体的血液。军事化管理模式，绝对的服从和执行，被看成是标准的中国企业家的职业道德方式。从任正非的华为集团、史玉柱的巨人网络再到如今介于传统和网络之间的电商公司阿里巴巴，甚至女强人董明珠当家的格力集团，无不是崇拜和服从管理文化的坚决执行者。

在这些企业中，领导的言行决策如军令般快速高效有序，丝毫不容对手思考回旋。只要领导者的策略先人一步，指挥得当，短时间内甚至很长一段时间都可以在竞争力上保持优势。更进一步的是，这一体系下魅力型领导会塑造甚至吸引同样人格特质的人加入团队。这就造成了一种强势管理的轮回和继承。

马云在宣布从阿里巴巴卸任前，一直忙着挑选继承者。依靠个人的魅力创业的马云，在给内部员工的邮件中强调："接任创始人首席执行官是个很艰难的工作，特别是接像我这样性格鲜明而又'ET'类的首席执行官更是需要有巨大的勇气和牺牲精神。阿里巴巴集团有幸有数位这样的人才，每一位都具有罕见的领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

魅力和风格。他们将会给未来的阿里带进不同的元素和气质。但要说服他们作出如此巨大的牺牲和投入，确非易事，这也是我考虑了一年多的事。”

最终，被誉为阿里巴巴的“成吉思汗”的陆兆禧成为继承者。这是因为，陆兆禧是整个集团内多块支柱业务的负责人，对集团了解深入而全面，他脚踏实地而谦逊，为人低调的个人风格，又深受员工欢迎。

将个人魅力、军事化管理融为一体，被认为是中国大多数低调务实的企业的成功共性。不过，并非所有的行业，所有的成功企业都是如此刚性。随着网络高科技行业在中国兴起，新一代的企业管理者正向另一个管理方向靠拢：人性化，或者情感型管理模式。

这种模式虽然也同样保留了创业神话崇拜，但相对来说，主要不依靠命令或者物质手段对管理直接干预。大多数情况下，情感型的管理者靠情感、变通的规则、创新激励和交流来维系竞争力。

除去俞敏洪这样的依靠情感维系庞大企业的成功者，新生的类似企业也不在少数。诸如腾讯等跨国公司，都依靠人性化管理，维系公司整体的竞争力。如今80后、90后新生代员工在工作中不再仅仅满足于物质上的需求，也追求个人价值的实现，这迫使企业构建出一套新型的企业与员工的关系。同时，新一代创业者的年龄普遍较轻，也让他们主动摆脱了传统的军事化管理方式，转而向直接惠及员工，改善双方关系，刺激人才共同合作创新的管理方式进化。这其中，传统的眼泪和情感交流越来越向虚拟化社会的感情依靠转向。

在3M中国，研究人员可以将15%的工作时间用于个人感兴趣的研究上。员工可以灵活地运用公司的人员、物质、资金，积极地从事研究开发。据博斯公司大中华区董事长谢祖墀分析，3M中国得到的是36%的新产品活跃指数，高于集团全球平均数值17%，从侧面证明了这一模式的有效性。

培养出一批像我一样的老师

我算是一个好老师，但是只靠我自己是不行的，所以，我必须培养

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出一批和我一样的老师来。

——《俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为》

俞敏洪很早就认识到，“老师怎么教”对于培训教育很重要。尤其是新东方开设的是出国考试的托福培训，更要求老师的教法能够让学生顺利地通过考试，实现他们出国的愿望。这一点，俞敏洪是能做到的。

俞敏洪早期为了出国留学，1988年就参加了托福考试，当时的满分是667分，俞敏洪第一次考了653分，第二次考了663分，几乎都接近满分。当时俞敏洪为了研究托福试题，将中国流行的50道托福试题都做得烂熟于心。这样，托福的神秘面纱在俞敏洪面前，就变得无比透明。

破解了摆在众多托福考试学生眼中的难关，俞敏洪去授教托福的考试内容，完全是驾轻就熟，随便哪个题目拿过来都可以讲给学生听。这样，通过大家的口耳相传，新东方逐渐有了名气，慕名而来的学生也越来越多。

随着生源的增多，俞敏洪觉得只凭自己一个人上课，显然是顾不过来的。于是，他招聘了一些老师来新东方上课。但是，俞敏洪很快发现，招聘来的老师很多是学院派的，他们的教学方法和教学模式与俞敏洪希望的上课风格很不一样，而且每节课的授课质量也不够好。

比如，学院派老师讲英语阅读，完全是按照大学里死板地教授英语的方式，他们按部就班地把每一句话拆开来讲解，语法点、词汇、词组等给学生分析大半天。结果一节课讲下来，一段阅读理解都不能讲完，学生的听课感觉也不好。而俞敏洪在课堂上的阅读理解，一节课就能讲上七八段，学生往往收获也更多。

于是，俞敏洪对那些老师产生了强烈的不满：第一是学院派老师在课堂上的信息量不够，比如听力老师授课，一堂听力课只能讲解十句听力，而俞敏洪能讲一百多句，这之间的巨大悬殊也让学生们很有意见。

第二是俞敏洪觉得这些授课老师自己都没考过托福，他们的讲课方式完全是学院式的，而不是根据新东方学生的需求，针对考试和应试特别设计的。所以，他们不可能指导学生在考试中取得高分。

第三是俞敏洪觉得这些老师授课时完全没有状态，他们缺少激情，没有活力，既知识有限，讲不出语言的魅力所在，也缺乏幽默感，让课堂死气沉沉的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的授课方式不仅俞敏洪觉得不满，学生们更是怨声载道。最后，俞敏洪只能让这些学院派的老师全都提前“下课”。

学院派老师的表现让俞敏洪深刻地觉得，要想壮大新东方，拿出让学生满意的教学质量，就必须培养出一批和他一样的老师来。于是，培养新东方自己的授课老师被俞敏洪提上了日程。

在发现一些老师具有可塑性之后，俞敏洪就开始高标准要求他们：花大量的时间备课，准备好所有课程之后再上讲台；要对学生的考试内容有深刻的研究，保证学生高分通过考试；授课之中要注重细节，包括语速、肢体语言等；穿插幽默、励志的内容，保证课堂上气氛活跃，学生听课效率高……按照这样的标准，俞敏洪很快培养了几位让他满意的老师。

当然，新东方不断发展，还需要更多具有新东方特质的优秀老师。因此，俞敏洪定下这样的规矩：“试听制”和“打分制”。新东方的老师录用之前要经过8轮面试，不仅要获得招聘人员的认可，还必须经过试讲由学员打分，分数不及格，就不能进入新东方；当上新东方的老师后，也要接受学员打分，如果不及格，仍然有被解雇的可能。

这样一来，新东方在教师的录用上形成一条不成文的规定，即任课教师上课时必须旁征博引，善于“抖包袱”，调动课堂气氛，不然很难通过学生这一关。所以，新东方的老师对每一堂课都不敢掉以轻心，但即便如此，偶尔一两次被学员打不合格还是不可避免的，俞敏洪自己就曾被学员打过零分。

正是这一要求使得新东方在实践中形成了独特的教学风格，不仅让学生在一片欢笑声中学到大量的知识，也让新东方在学生的认可中拥有了更好的口碑。

拓展透析

新东方神话的核心技术秘密到底是什么？也许管理学家们给出的答案会让绝大多数人大跌眼镜。正如经济学家张维迎在细致观察后所获得的结论一样，新东方的成功在于它的创始人俞敏洪在教育这个特殊的行业创造性地以团队为单位，贯彻了所谓科学管理，以近乎傻瓜流水线的办法在最短的时间内提高了培训的效率。

自从泰罗发明泰罗制以来，将流程或者技术细节分解化，标准化，步步优化，达到产品质量水平提升的方法，就被推崇为科学管理。尽管有人指责计件工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资是血汗制度，标准化是让人性和组织丧失自我，但不可否认，如果人们仔细观察，从20世纪开始，人类任何一项非科学发明刺激产生的创新，制度推进，都有科学管理的影子。

客观地说，在任何行业，在资金、人力、技术资源禀赋确定时，最有可能胜出的正是这种被人诟病的“傻瓜流水线”。团队内部实现专业的分工，职能的专业化，是提高效率，降低成本，带来利润的唯一管理利器。前有福特T型车的奇迹，中间有阿米巴管理方式的流行，今天苹果的复兴更是说明了这一点。而在中国企业家圈子内，善于运用这一点，在团队单元或者层次上推广科学管理的更是不计其数。

从某种角度来说，像教育或者类似的服务、技术类劳动倾向的行业，资源和技术的贡献先天不足。只有牢牢把握科学管理，或者增添内部创新活力的效率之道，才是成功团队建设的根本。

1993年，22岁的王卫创立顺丰速运。此时，全公司只有6个人。到2010年，这家公司销售额达120亿人民币，拥有8万名员工，年平均增长率50%，利润率30%。这样的规模仅次于中国邮政集团公司（EMS），在中国快递企业中排名第二，在中国民营快递企业中则排名第一。

创始人王卫尽管十分低调，近于神秘莫测，但是在快递这个劳动密集度高，成本竞争异常激烈的行业，顺丰快递的冠军秘密并不让人感到陌生。

21年前，王卫就是顺德到香港的夹件客。每天他都会背着装满合同、信函、样品和报关资料的大包往返于两地陆路通道。为了能够与宅急送和联邦快递这样的大公司竞争，他会下功夫辗转各大机场，仔细研究路线交通，确保以更低的价格安全地投递。这样节省人工成本，在每一个细节上下功夫缩短时间的方式，在当时的中国成千上万。

然而，同其他人不同的是，王卫的高明之处在于他第一个在两个快递员，或者一个投送流程上将这种方式完整地、规范地、制度化地实施了，一个快递员能够做到的最有效率的投递过程，被无缝隙地整合，在整个快递公司内，按照各个单元细化执行。

在顺丰快递，投递员要严格按照工作手册操作，投一送二，时间准确计算到分之内。投递的交通线路被技术人员计算到最优的服务半径内不断优化，直到找到最节省时间和体力的配送方案。在人工成本上，顺丰是国内第一个实行快递计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件工资的公司，快递员和公司的分配关系完全按照分成的方式进行。

此外，类似于俞敏洪的各种标准化选拔和业务培训一样，顺丰的用人之道也可圈可点，在天然服从纪律，准时负责这一点上，无疑军人是最佳的榜样，而顺丰在国内快递业中是最为偏好退伍军人的快递公司。其身正，不令而行，王卫甚至同样每天工作15个小时，确保每一个快递环节不出纰漏。这样做的结果是，顺丰的快递队伍至今是国内最稳定，流动性最低而薪酬最高的。这几乎是现代泰罗制工厂的完美复制。

尽管人们指责泰罗制的不近人情，但显然，真正的泰罗制使用者并不是血汗工厂的制造者。比如福特工厂，显然是最好的慈善工厂，而在稻盛和夫的阿米巴经营，蓝领工人的薪酬和地位都很高。加入情感的团队建设，让泰罗制有效提升了团队的组织和生产能力，这才是泰罗制或者科学管理的本质。

必须告别“个人英雄主义”时代

新东方在创业时期造就了一些明星教师和个人英雄，这些人对于新东方的成功，做出了历史的贡献。随着新东方不断发展壮大，职业化、规范化的改革坚定不移，新东方就必然也必须告别“个人英雄主义”时代，而着手打造具备国际化眼光和职业化心态的精英团队。

一个国际化、现代化的新东方的成功，将不再依赖于几个“个人英雄”，而要依靠团队的智慧和力量，依靠正规的现代企业管理方法，依靠科学合理的制度流程，依靠创新进取的企业精神与文化。

——俞敏洪2006年答《中国经营报》的采访

俞敏洪接受采访时曾这样说：“1995年以前，我是自己一个人演独角戏，各种成功与荣耀都集中在自己身上，自己可以一言九鼎。”但是，随着新东方的组织结构不断扩大，俞敏洪逐渐认识到，仅靠一个人的力量无法完成整个机构的运转时，告别个人英雄主义，以团队的集体智慧来经营，成为必须着手做的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在中国的英语培训市场上，“疯狂英语”的英语培训品牌也堪称奇迹，甚至一度盖过新东方的风头。李阳作为疯狂英语的创始人，凭借自己独创的喊话式英语学习法，提出“让3亿中国人说一口流利英语”的口号，在中国掀起一场学习英语口语的风潮。

在疯狂英语火爆的时候，李阳甚至被称为“奥运英语总教头”，但是，同是英语培训，李阳的疯狂英语品牌并没有为他带来同新东方一样的财富。而新东方却以产业化经营、集团化运作的模式长时间傲然挺立。

曾有人问俞敏洪：“你和李阳有什么不同？”

俞敏洪说道：“他是个人英雄主义，我是集体英雄主义。”

也有人曾经将李阳与俞敏洪的运作模式进行比较，大多数人认为，是否将英语培训产业化、集团化是他们之间的主要区别。可想而知，李阳以个体化的身份，对抗新东方庞大的集团军，显然心有余而力不足。就连李阳自己都反思疯狂英语的商业模式，他说：“新东方有数千全亚洲最顶尖的英语老师，而我只是一个老师，差得太远了！”

可以说，在当时的外语培训行业，顶尖高手几乎全部云集新东方。按照俞敏洪的说法，“新东方不像微软有专利技术，如果分出去，这些人能办十几个新东方，但是为什么没有人走呢？因为新东方凝聚成一致的目标、共同的理念和独有的企业文化。这里没有officepol（办公室政治），一切都在桌面解决，它是那么充满活力。”新东方早期团队里的一批顶尖人才在新东方总能感到自己是被需要的，他们“有一种共同追求美好生活的心愿，有一种合作的心愿”。

俞敏洪习惯把新东方所取得的成绩归功于整个新东方团队。他认为，新东方应该成为一群能够共同合作、共同奋斗的狮子，或者说是一群狼，而不应该成为一头大象。因为在大象面对一群狼攻击的时候，大象往往会有困难，尽管狼咬不死大象，但是大象行动起来就会有困难。而成为一群狮子或者一群狼，新东方的战斗力就会更强。

事实证明，新东方的成长确实离不开团队的力量，因为新东方上市前的每一次飞跃，都有大量人才进入，是新东方不断云集各路英雄的结果：

1996~2000年，新东方第一次飞跃，代表人物是王强、徐小平、包凡一。他们各自施展特长，建立起新东方的许多优势项目，壮大了新东方的培训业务体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系，并成为新东方精神上的领袖人物。

2000~2003年，新东方第二次飞跃，代表人物是周成刚、李国富、胡敏。他们加入新东方，为新东方建立起庞大的分校体系，相对于第一次飞跃加入的人才，这一批人更加务实，很大程度上提升了新东方的核心竞争力。

2004~2006年新东方上市，新东方第三次飞跃，这一次是一大批专业化、职业化管理型人才，他们很快分布在新东方教育科技集团的财务、审计、公关等诸多部门，使新东方的管理和运营更加职业化。

在新东方成长的过程中，作为集体的新东方逐渐摒弃个人英雄主义，可以说，是新东方的“英雄集体”推动了新东方走向国际资本市场。新东方逐渐变成一个由庞大的英雄团队组成的新东方。

拓展透析

个人英雄主义在企业创业初期确实可以发挥很大的作用，但关键是在实力壮大后，面对纷繁复杂的形势，企业应该及时培养人才，通过管理团队而不是个人的力量来夺取胜利。项羽的失败是个人英雄主义的失败，而刘邦的高明正是在于发挥了团队优势。一胜一败揭示了企业运营的真相：团队高效才能成功。

惠普公司前总裁格里格·梅坦曾说：“企业的领导不能成为团队的主宰者，尽管企业的领导具有超强的能力，是团队中英雄级人物。”他还说：“作为领导者我对该组织的构想当然重要，但是仅仅有我的构想还不够。我的观点是我最重要的领导资产，同时也给我带来了最大限度的限制。我认为，老板是轮毂，员工是轮辐，员工之间的谈话以及人际关系的质量是轮边。如果同事之间关系不好不能解决相关问题，所有的决策都需要通过轮毂，那么这个组织创造价值的能力就会受到老板个人明智程度以及时间的限制。这显然不能造就高效运营的团队。为了创造一种‘轮边’会谈，老板就必须有意识地说明什么事情应该由轮毂来解决，什么事情应该由轮辐来解决。”

格里格·梅坦这样举例说明：那些来自世界各地的员工在伦敦相聚，作为老板的他并不参与，因为他们正在寻找方法解决一个复杂且有争议的问题，他已经为他们创造了这一“轮边”会谈，他不希望因为自己的出现而使会谈没有结果。后来，会谈很成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了避免个人英雄主义给企业带来的灾害，国外提出了头脑风暴法，即用集体智慧碰撞出的火花来解决问题。例如比尔·盖茨在做决策之前都会召开一个“头脑风暴”式的讨论会议，召集各个部门的精英进行讨论。随后比尔·盖茨会根据各方观点以及他们所提供的调研资料进行独立思考，筛选出合理的建议。

头脑风暴法能发挥部下的作用，让他们觉得自己的想法受到了重视，也在最大程度上避免了决策的失误。杰克·韦尔奇在将近15年的时间里一直强调在每一个市场上占据数一数二的重要性。但是在一次头脑风暴讨论会上，一些人告诉他他的基本理念阻碍了GE的进步，并认为GE需要对现行产品市场全部重新定义，每一家下属公司的市场份额不能超过10%。

杰克·韦尔奇告诉他们：“我喜欢你们的想法！”经过重新定义之后发现以前的理念果真是有问题的。比如过去电力系统公司把它的主要业务当作是供应备用设备以及利用GE的技术进行修理，它们在价值27亿美元的市场中占据了63%的份额。

重新定义市场之后，他们把整个发电厂的维修都包括进来，电力系统公司在170亿美元的市场中只占据10%的份额。如果继续把市场的范围扩大，把燃料、动力、存货、资产管理以及金融服务都包括进来，那么市场的潜在价值就达到1700亿美元，GE在其中拥有的份额仅仅是1%～5%。

因为思维理念的转变，在此后的5年中，GE的主营业务增长速度翻了一番，尽管业务种类没有增加，但都注入了新的活力。公司的营业收入从1995年的700亿美元增长到2000年的1300亿美元，营业利润率从1992年的11.5%增长到2000年创纪录的18.9%。

因此，管理者不应该用个人英雄主义主导团队，不应该过分强调个人的效能，应该极其重视个人与个人合作所产生的效能。现代社会组织仅凭一个人的能力和经验已经不能应对所有的工作。作为决策者，应该善于听取不同的意见，反复论证，以求得出的决策具有科学性、可靠性和长远性。

创业团队需要“孙悟空”式的员工

猪八戒更适合做一个成员，他是很轻松，但也不坚定，需要领袖带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着才能往前走。而且猪八戒基本没信念，哪儿好就会去哪儿，哪儿有好吃的就往哪儿去，哪儿有美女就往哪儿去，很容易在创业过程中发生偏移，有钱会，没钱也会。

但孙悟空就不会，他有信念，知道取经就是使命，不管受到多少委屈都要坚持下去。孙悟空也很忠诚，不管唐僧怎么折磨他，都会帮助他一路走下去。他还有头脑，在许多艰难困境中，会不断想办法战胜困难；孙悟空有眼光，能看到别人看不到的机会和磨难。

——俞敏洪2008年在“我能创未来——中国青年创业行动”活动上的讲话

2008年3月16日，在“我能创未来——中国青年创业行动”活动中，客串主持人的牛根生给在场的马云和俞敏洪提了一个问题：创业路上，有唐僧师徒四人，如果只能从这四个人中挑选出两个人来作为自己的创业成员，你会挑选哪两位？

马云选择了沙僧和猪八戒，俞敏洪选了沙僧和孙悟空，忠厚老实的沙僧是他们共同的选择，但是关于另一个人选，两人给出了各自的理由。

说话一向语不惊人死不休的马云是这样回答的：“最适合做领袖的当然是唐僧，但创业是孤独寂寞的，要不断温暖自己，用左手温暖右手，还要一路幽默，给自己和团队打气，因此我很希望在创业过程中有猪八戒这样的伙伴。当然，猪八戒做领导是很欠缺的，但大部分的创业团队都需要猪八戒这样的人。”

俞敏洪则有着与马云不同的看法。他认为，猪八戒更适合做一个成员，他是很轻松，但也不坚定，需要领袖带着才能往前走，而孙悟空有信念、忠诚、有头脑、有眼光，是创业团队中不可缺少的人物。

讲完了孙悟空的优点，俞敏洪也提到孙悟空的不足：“当然，孙悟空也有很多个人的小毛病，会闹情绪、撂挑子，所以需要唐僧在必要时念念紧箍咒。但是，在取经路上，孙悟空所起的作用是至关重要的。如果将西天取经比喻成一次创业过程，孙悟空就是其中不可或缺的创业成员……”

牛根生最后给他们打分，俞敏洪得了5分，马云得了3分。牛根生的理由是：创业要有好的眼光、优秀的组织能力和整合能力，孙悟空无疑能整合猪八戒和沙僧，但猪八戒并不能整合这两人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

活动结束后，现场的一些听众纷纷围住总裁们，并向他们提问。很多人都问了俞敏洪这样的问题：在现实的创业团队中，哪一类型的队友占多数，是“孙悟空”，还是“猪八戒”，抑或“沙僧”、“唐僧”？俞敏洪认真地聆听了他们的问题，他微笑着招呼大家坐下来，然后给他们讲新东方的创业队友故事。

俞敏洪说，新东方最初的创业成员个个都是“孙悟空”，每个人都很有才华，而且个性都很鲜明，他就是要选择这帮“孙悟空”般的“牛人”作为创业伙伴，并且真的在一起做成了大事，成就了一个新东方传奇。从这一点来说，选择“孙悟空”做创业队友是一个正确的选择。最后，俞敏洪还拿出一则他自创的理论作为佐证，那就是“牛屁股理论”。这个理论是：人就要跟着牛人走，哪怕是个牛屁股。因为只有和这样的人在一起，才会有开阔的眼界，自己才会牛起来。新东方里每一个人都是像孙悟空般的天才人物，都是猪八戒等无法替代的，和这样的人一起创业，事业才有希望，才能大跨步地前进。

但是有利就有弊，俞敏洪最后提醒现场听众，具备孙悟空特质的人才一般也具备孙悟空般的牛脾气：他们多是性情中人，从来不掩饰自己的情绪，也不愿迎合他人的想法，打交道都是直来直去，有话直说。因此，有必要形成一种批判和包容相结合的创业文化氛围，批判使他们敢于互相指责，纠正错误，而包容使他们在批判之后能够互相谅解，互相合作。这就是与“孙悟空”式人才合作时需要注意的。

俞敏洪擅长制造这样的气场，因为他具备很强的包容性，从某一点来说，俞敏洪的身上有唐僧的影子。唐僧坚忍而正直，领导了3个本事高强的徒弟，这些徒弟在唐僧的领导下最终取得真经，完成了任务，修成了正果。

拓展透析

美国钢铁大王卡耐基的墓碑上刻着这样一句话：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”

卡耐基曾说过：“即使将我所有工厂、设备、市场和资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，4年之后我将仍然是‘钢铁大王’。”卡耐基之所以如此自信，就是因为他能有效地发挥人才的价值，善于使用那些比他更强的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡耐基虽然被称为“钢铁大王”，但他是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如说任用齐瓦勃。齐瓦勃是一名很优秀的人才，他本来只是卡耐基钢铁公司下属的布拉德钢铁厂的一名工程师。

当卡耐基知道齐瓦勃有超人的工作热情和杰出的管理才能后，马上提拔他当了布拉德钢铁厂的厂长。正因为有齐瓦勃管理这个工厂，卡耐基才敢说：“什么时候我想占领市场，什么时候市场就是我的。因为我能造出又便宜又好的钢材。”几年后，表现出众的齐瓦勃被任命为卡耐基钢铁公司的董事长，成了卡耐基钢铁公司的灵魂人物。

齐瓦勃担任董事长的第七年，当时控制着美国铁路命脉的大财阀摩根提出与卡耐基联合经营钢铁，并放出风声，如果卡耐基拒绝，他就找当时位居美国钢铁业第二位的贝斯列赫姆钢铁公司合作。

面对这样的压力，卡耐基要求齐瓦勃按一份清单上的条件去与摩根谈联合事宜。齐瓦勃看过清单后，果断地对卡耐基说：“按这些条件去谈，摩根肯定乐于接受，但你将损失一大笔钱，看来你对这件事没我调查得详细。”

经过齐瓦勃的分析，卡耐基承认自己过高地估计了摩根，于是全权委托齐瓦勃与摩根谈判，事实证明，这次谈判取得了对卡耐基有绝对优势的联合条件。到20世纪初，卡耐基钢铁公司已经成为当时世界上最大的钢铁公司。卡耐基是公司最大的股东，但他并不担任董事长、总经理之类的职务。他要做的就是发现并任用一批懂技术、懂管理的杰出人才为他工作。

企业的生存和发展离不开杰出的人才，一个成功的企业家就要善于寻找人才、重用人才，使人才为企业所用。当然，人才与厂房设备等资源最大的不同在于人会思考、有感情。领导者只有知人善任，人才才会感恩图报。知人善任要注意以下几点：

1.鼓励人才发展，不要怕下属超过自己。

2.批评时对事不对人。人非圣贤，孰能无过，下属做错了事，要批评他做错的事情，却不能对他进行人身攻击。批评的目的在于指出错误，加以改进，而不是让下属丧失自信或感到自己的人格不被尊重。

3.承担职责，扶持正气。下属办事不力，并不一定是下属的过错，作为领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者，应首先检讨自己在领导上是否有错误，该承担哪些职责，绝不能将过错推到下属身上，否则将会严重影响下属的士气。

人才不问年龄，英雄不问出处

（新东方用人的策略）第一就是不管出身，不管什么专业毕业的，博士还是硕士；第二进行筛选，主要是考察这个人，我们用到位置上的专业能力，比如说让你当老师，肯定不能不会英语，有些就不一定需要英语，比如说后勤。第三就是考察这个人的人品，也就是为人处世的态度，与人合作的态度够不够。最后是创新能力和上进能力。

——俞敏洪2005年答TOM访谈

财富和名声为新东方聚集了人才，人才反过来又为新东方创造了更大的名声、更多的财富，逐渐使“新东方”三个字成为商业潜力无穷的超级品牌。而对于人才的选择，俞敏洪为了给新东方团队吸纳到优秀的人才，他一向的观点是：人才不问年龄，英雄不问出处；只要是人才，新东方都欢迎。

基于俞敏洪大胆用人，既敢选也敢用的特点，新东方的用人策略可以用“只要符合条件，什么人都敢用”来加以概括。因此，俞敏洪手下不仅有一群桀骜不驯的海归，他还起用了一批自己找上门来的奇人、怪人、牛人。其中，罗永浩和钱永强就是这样的人。

罗永浩能当上老师出乎很多人的意料，因为他从小就不是一个规规矩矩的好学生，初中时严重偏科、逃学，高三没读完就退学做生意了。他做生意也是小打小闹，后来无意中听说了新东方，经过一段时间的了解，他认为新东方的老师也不怎样，自己也能讲，而且比他们讲得更好。

2000年12月，骄傲的罗永浩给俞敏洪写了一封长信，自信满满地介绍自己的“优点”，用很长的篇幅描述自己的“成长经历”，更历数新东方老师的种种不足。面对连高中都没毕业的狂妄后生，俞敏洪本可以不加理会，但是老俞看出了罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

永浩是个很有才华的人，基于这一点，他给了罗永浩3次试讲机会。

第一次试讲是在新东方四楼的会议室，结果罗永浩太紧张，讲砸了，学员们评论说：“这个人没有幽默感。”罗永浩非常沮丧，说：“我快30岁了，第一次被人说没有幽默感。”俞敏洪安慰他：“你要表现出来。你回去再准备一下，等消息。”

第二次试讲安排在俞敏洪的办公室，给敏洪一个人讲。这次，罗永浩又讲砸了。俞敏洪安慰他：“你再去准备一下，寒假班结束后再来见我。”一个月后，罗永浩第三次试讲，内容是GRE填空，这次大获成功，好几个满分！罗永浩进入新东方后也不负厚望，确实“整”出了一套很有特色的教学方式，证明了当初俞敏洪录用他确实是“慧眼识珠”。

2000年，俞敏洪重用钱永强，他是耶鲁MBA出身，又因为他直言不讳，喜欢以不容动摇的“耶鲁眼光”和“耶鲁标准”来衡量事物、臧否人物，“杀伤力”很大，所以徐小平给他取了一个外号——“耶鲁匕首”。

但是说起来，钱永强还曾是俞敏洪的学生。1990年，钱永强考进北方工业大学，1993年参加过俞敏洪办的一个GMAT班。深受新东方感染的钱永强在大学毕业后想到新东方来授课，他没有走普通的求职之路，而是采取十分直接的方式：站在新东方门口等俞敏洪的车，把俞敏洪堵在车门口，大胆地提出试讲要求。

钱永强说：“新东方没有GMAT班，我来吧。我GMAT考得不错。”俞敏洪看着这个刚毕业的二十出头的小伙子，十分欣赏与佩服他的勇气，更欣赏他的自信，觉得他具备了新东方老师的特质，便给了他一次机会。

钱永强的表现很出色，先是教GMAT，效果不错，于是俞敏洪让他去教GRE逻辑。他讲的GRE逻辑课深入浅出、言简意赅，注重从学员的错误观点切入分析，很快形成了自己独特的教学风格，学员们也给予了他很高的评价。

年纪轻轻便能将教学工作做得这么好，俞敏洪认为，钱永强的确是一个不可多得的青年才俊。当然，新东方团队能够得此一员大将，正是由于俞敏洪的“慧眼识英才”。之后，钱永强在新东方一直工作到1997年，直到他赴美国留学。

2000年，28岁的钱永强从美国耶鲁大学学成归来，重新回到新东方。一直欣赏他的俞敏洪特地和很多新东方的元老一起去机场迎接他。俞敏洪让他负责新东方与联想合作的新东方教育网站的项目，投资5000万，并且提拔他为8个副校长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之一，这时的钱永强才是刚满28岁的年轻人，俞敏洪将如此重任托付给他，不可谓不大胆。

事实再一次证明，俞敏洪的选择并没有错。正是这种“人才不问年龄，英雄不问出处”的做法，大大丰富了新东方的内环境，使新东方因为人才的积聚效应获得了更好的发展动力。

拓展透析

古语说：“得人者兴，失人者崩。”人才是一个国家兴亡的关键，同样也是一个企业兴衰的重要因素。

美菱集团的张巨声是一个十分重视人才建设的管理者，他说：“能说能干的人才被称为国宝。”为了寻求“国宝”，美菱集团引进了一批法律、外贸、会计师等高级管理人才，与此同时，为学习世界冰箱行业最新科学技术，美菱集团每年还派出二三十名青年科技人员奔赴美国、意大利、德国、日本等国家深造。

此外，美菱采用多种方法培养人才，形成了一支专业化、年轻化的科技骨干队伍。美菱集团在培养“高、精、尖”专业人才的同时，始终把员工的培训和教育放在重要的地位。通过经常性和专门性的各种培训，对广大员工进行市场营销、国家经济、法律知识、技术技能等多方面的教育，造就了一支高素质的员工队伍，为企业的发展奠定了坚实的基础。

科技人才的地位，在实施科技驱动型的成本管理中具有重要意义，因此，美菱集团对科技人员的住房、工资、培训等实行倾斜政策，将科技人员的收入与成果挂钩，按开发产品的销售利润比例提取风险奖励金，如果科技人员发明了重大科研成果，美菱还会在原有薪酬待遇基础上额外给予重奖。此外，美菱集团还借助一些高校的先进科技设备和人才优势为企业培养人才。

目前，美菱已经与中国科技大学、合肥工业大学等高校及科研机构合作，并与安徽大学共同创办了“安徽大学美菱经济学院”，建立起教育、科研、经济的联合体。可以看出，美菱集团对于人才的重视程度和培养程度，都是花了很多精力和财力的。

与美菱集团相比，迪斯尼公司更是在“将每个员工都打造成具有高素质的、令顾客满意的人才”这个战略方向上全力投入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在迪斯尼公司，即使是收门票的员工也必须接受为期4天的专业培训，合格以后方能上岗。不仅如此，迪斯尼公司的任何一个员工都得上迪斯尼大学，学习关于企业文化的"第一号传统课"，只有在这门功课及格的基础上才有资格参加专业课程的培训。每一个员工都必须严格执行这一规定，没有任何人可以例外，无论是副总裁还是收门票的普通员工，甚至是业余兼职的人员，都必须上迪斯尼大学，参加这种职业培训。

迪斯尼的"全民教育"不仅造就了一大批优秀的管理者，更重要的是打造出一支高素质的员工队伍，凭着这样的员工队伍，迪斯尼为顾客提供了更为优质、更为高素质的服务，赢得了世界人民的广泛喜爱和关注。

由此可见，企业管理中最重要的因素是人才，优良的业绩来自高素质的员工队伍。只有将人才经营好，只有重视人力资源的企业，才会在经营过程中收获更多的"财""物"，才会在激烈的市场竞争中为自己赢得一方天地，才能在人才济济的今天凭借自身强大的人力资本超越竞争对手。

让执行力强的人作总裁

之所以选择陈向东而不是自己亲自去抓，因为陈向东比较有创新变革能力，比较有执行力，把一件事情推下去的能力比我强。

——俞敏洪2011年接受《21世纪商业评论》的采访

2010年11月，俞敏洪宣布了新的人事调整：任命陈向东为执行总裁，任命周成刚为公司董事，并调整了两位副总裁的工作。

"执行总裁"是新东方新设的一个职务，虽然俞敏洪仍然是新东方董事长兼总裁，但是这一职务的设立意味着俞敏洪开始慢慢脱离日常运营，只是专注于新东方的战略制定、精神教父和形象大使的角色，而陈向东则成为新东方战略执行的核心人物。

陈向东引起俞敏洪的注意，源于一本书。2000年3月，陈向东只是新东方的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一位兼职老师，当时还在中国人民大学读研究生。一天，陈向东去找俞敏洪，说是想写一本GRE考试中关于逻辑推理方面的学生辅导用书。俞敏洪虽然知道这本书新东方已经有人在写，但是他并没有直接拒绝陈向东，而是定下了这样一个规则：这本书谁先写出来，就支持谁出版。

不到3个月，陈向东就将一本500多页的书写了出来，最后陈向东胜出。这件事让俞敏洪的印象十分深刻，他当时就感到陈向东的特点：具有强大的执行力。这一年下半年，陈向东因为得到俞敏洪的赏识，而成为他的总裁助理。

新东方早年的发展主要集中在北京建立分校，异地的扩张差不多是蔓草式地增长。陈向东在新东方体系的崛起，很大程度上也得益于其创建了武汉分校。2002年，陈向东在几乎没有总部支援的情况下，一个人拿着30万元资金，到武汉独立招人、租场馆、定课程，很快就创建了新东方武汉分校，并掌舵一方。

因为在武汉新东方的出色业绩，2003年9月，陈向东回京，担任集团副总裁兼人力资源部总监，主抓市场公关和人力资源。2006年1月起任新东方高级副总裁；2009年6月起负责全国学校管理和干部管理。2010年，对于被任命为新东方执行总裁，陈向东这样说："公司内部让我来坐这个位置，大家不会感到特别意外，没有人会说是跑出了一匹黑马。"

生于1962年的俞敏洪，2010年时已近"知天命"的年纪，周成刚年龄也差不多，而陈向东比俞敏洪小9岁，俞敏洪最终之所以任命陈向东为执行总裁，除了在年龄上是一个比较恰当的梯度，更重要的还是陈向东的执行能力比自己强很多。

比如，同样是开会迟到，俞敏洪可能仅仅是对迟到者宽厚地笑一笑，而陈向东则是开会前立规矩，迟到者要上交1000元，美其名曰"分享"。在执行力层面上，陈向东自己也曾指出，有时候一个决策的安排，俞敏洪可能需要考虑3天之久，而他只要一个小时的思考就可以付诸实施。

因此，任命陈向东为执行总裁后，俞敏洪向外界直接表达了这样调整的初衷：原来陈向东只管某一方面的工作，现在执行层面的工作都是陈向东抓；此前的陈向东有可能受制于新东方结构，有些事情不便执行，现在他调配资源的能力就能充分地发挥出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

比尔·盖茨拥有技术人才和领导者的双重特点，但对公司各种事务的管理并不在行。随着微软公司员工越来越多，急需一位精通管理的人才来统率。为此，比尔·盖茨想到了他的校友、交际高手史蒂夫·鲍尔默。可鲍尔默不愿意在一个公司长期固定下来，比尔·盖茨请了他好几次，甚至动员了他的父母，最后才打动他。

鲍尔默刚到微软公司时，年薪是5万美元，职务是总裁助理。当时微软公司的很多人都认为鲍尔默没有技术，对经营也不怎么懂，可工资却比谁都高。这使那些原本对待遇不满的人怨言更多了。

随着时间的流逝，鲍尔默的才能一一得到显示，他的巨大价值也被人们所认识。他充满活力与激情，同时也具有很强的攻击性，与比尔·盖茨相比，甚至有过之而无不及，但他的攻击性更多的是激励别人，而不是伤害别人。

许多人都认为，听鲍尔默讲话，就像是聆听上帝的福音。微软公司员工为他充满活力、令人振奋的话语所感染。一位市场经理这样评价他：“他要求你思考时不要拘泥于条条框框，与史蒂夫交谈后，你愿意为他付出一切。”

有人说，正是鲍尔默的全身心投入，才使微软公司稳居于计算机世界变革的巅峰。千军易得，一将难求。为什么很多企业人才济济，管理层却总是抱怨无人可用？为什么组织中很多崭露头角的明日之星最终都沦为“万年科员”？企业中真正奇缺的不是人才，而是将才！最好的领导不仅要善于“将兵”，而且要善于“将将”。

尤其是在当前竞争日趋激烈的环境下，培养一批充满青春活力、敢打硬仗、善打硬仗的年轻化、专业化、知识化的将才显得尤为重要。那如何发现并培养出这样一批支持公司业务发展的基层将才呢？

1.严格甄选将才，做到量才而用。识别任用将才也是一种领导能力的具体体现。作为一个公司管理者，要全方位地看待每一名员工，不仅要看他的学历水平、专业技能和工作能力，更要注重他的道德水准和综合素质。要善于发现每一个人的亮点，谁适合做什么要做到心中有数。

2.帮潜在将才做好职业规划。经过观察我们可以大胆地发掘出可以成为将才的人，一旦确定人选，第一步就是帮其建立信心，确立职业生涯规划，制定短、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中、长期目标，设定每个阶段要实现怎样的改变，鼓励其不断往前走。而第二步是鼓励他们放大格局。这里的格局是指对目标的渴望，不拘一格地确定努力的目标。确定努力的目标和实现的方案后，再想方设法地帮他们去实现。尝试过一次达到目标高峰，以后的目标就不会低，借此树立标杆，对整个团队都是极大的鼓励。第三要包容失败，善于总结。指导对象一时没达到目标不能气馁，不能轻言放弃，要客观分析，认真总结，为下一步和以后的培养打好基础并提供借鉴。

3.对将才进行定向培训。要侧重于政治思想、理论知识、专业技能的提升以及企业文化的熏陶。通过甄选确定下来的人员必须经过一个定向培训的过程才能走上工作岗位。这就好比是“打铁成器”，通过定向培训，才能把将才锻造成一个个适合企业发展的个体。

核心的技术团队要“锁住”

当企业里的一些成员掌握的核心技术和核心配方是必不可少的时候，你肯定要先“锁住”这个团队。就像我当年创办新东方，肯定要把最优秀的老师“锁住”。

创业过程中要清醒地认识到，不管你的总经理多么能干，如果你的技术团队不能死心塌地地跟着你，企业发展还是有问题的。

——俞敏洪2008年在中央电视台《赢在中国》节目中的点评

俞敏洪认为，许多企业在经营之中都有个通病，就是不知道企业的核心优势在哪里，所以也就无从谈起运用和发挥优势，让企业快速发展，尤其是培训教育行业，由于一些传统的做法，师资力量这一关键因素常被忽视，导致公司品牌效应不高，发展非常缓慢甚至最后倒闭。

俞敏洪一直将教师看成是首要的核心优势，“在教育行业中，你的优势就在于你在某一方面做得更好。这个方面肯定不是教学设备，也不是楼有多好，而是老师。”俞敏洪是这样想的，也是这样做的，他通过落实相关政策不断提升老师的地位，成为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新东方在教育领域的一大亮点，为教育行业带来了一股尊师重教的新气息。

在新东方的合伙制时期，俞敏洪认为徐小平开设的“美国签证哲学”课把出国留学过程中的一个大家关心的重要程序问题上升到一种人生哲学的高度，让学员在会心的笑声中思路大开；王强开创的风靡一时的美式思维口语教学法，突破了一对一的口语培训方式；包凡一使新东方的英语写作培训达到一流……这些都是新东方的核心资源，是新东方在品牌创立时期必须锁住的。除此之外，新东方在成长过程中的很多优秀教师也是俞敏洪想要锁住的核心资源。因此，在新东方，主力教师年薪百万并不新鲜，同时新东方还在股权上有所安排。据资料显示，新东方除最核心的团队拥有股权外，如俞敏洪持股31.18%，徐小平10%，包凡一4%、钱永强2.5%，还有另外多达400名员工持有新东方的股份。

俞敏洪认为，只有尊重教师、提高待遇，他们才能安心教书、传授知识，才能将他们“锁住”，新东方的学生才能更多地受益。正因为如此，新东方会聚了如徐小平、王强、包凡一、宋昊、钱永强、江博等大批名师，他们中的每一个人单拉出来都是一块响当当的品牌，聚在一起就是新东方的核心团队。

当然，除了尊重和待遇之外，俞敏洪也利用别的方法来凝聚团队。一般情况下，中国的上市公司总会出现这样的情况：一旦公司上市，管理者便留不住核心团队。但是新东方上市之后，核心团队成员一个都没走。俞敏洪总结了以下几点因素：

1.新东方拥有优秀的企业文化。俞敏洪每周都向所有员工发邮件沟通思想、交流心得，从而打造了一个亲和、透明的新东方，让员工获得了更多的尊严。

2.制定合理的目标。俞敏洪的目标制定既符合公司的发展，也符合员工的利益，从而新东方的员工深深热爱着新东方以及新东方的事业，这成为新东方健康发展、锁住团队的重要因素。

因此，从某种意义上说，新东方的成功根本不在于商业模式，而是在于新东方人，正是新东方众多的名师和员工群体中的优秀者推动着新东方飞速前进。而这些人才的积极性是如何调动起来的，这也许是一个值得全国所有教育机构的决策者思考的问题。

“新东方的成功，是团队的成功。”俞敏洪这样总结道。他认为教育是一种氛围，而不是一栋楼或者是资产，新东方的上空笼罩着一股“气”，这股“气”是人才的积淀而形成的。人散了，气也就散了，事业也就不可能做大，这可能就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是许多培训机构想要模仿新东方却无法做到的事情。

拓展透析

对于迅速发展的初创企业来说，也许有多个关键因素决定其能否取得更大的成功，但其中最重要也最困难的要数团队建设。原因很简单，没有人会拥有企业不断发展壮大后所需的全部技能、经验、关系或者声誉。因此，创业者最重要的工作是组建一个核心团队。

国内电商业界的巨头采用的商业模式和技术方式虽然各有不同，但是在创业过程中注重团队建设，建立稳定的团队这一点上有着共同的特性。在京东总裁刘强东看来，创业最重要的是优秀的团队，有核心团队公司才会有核心竞争力。

2008年创业初期，刘强东带着2万元到中关村摆柜台。从创业一开始京东就注重发展团队，打造核心竞争力。团队强调培训，副总裁以上分三年都会送到中欧进行专业培训，所有的总监都送到北大、人大、清华做两年培训，还有应届毕业生计划，每年招收大量应届毕业生，培训内容甚至细致到吃饭的细节。经过五年的培训，很多学生成为公司骨干，也培养出忠诚度极高的核心团队。

2013年9月10日，马云在内部邮件中再次向人们强调了阿里巴巴合伙人制度的重要性。从“十八罗汉”起家的阿里帝国，从未放松团队的建设，确保公司拥有较强的核心竞争力。

马云说：“我们相信只有一个热爱公司、靠使命驱动、坚持捍卫阿里文化的群体，才能够抗拒外部各种竞争和追求短期利益的压力。有别于绝大部分现行的合伙人制度，我们建立的不是一个利益集团，更不是为了更好地控制这家公司的权力机构，而是企业的内在动力机制。这个机制将传承我们的使命、愿景和价值观，确保阿里创新不断，组织更加完善，在未来的市场中更加灵活，更有竞争力。这个机制能让我们更有能力和信心去创建我们理想中的未来。”

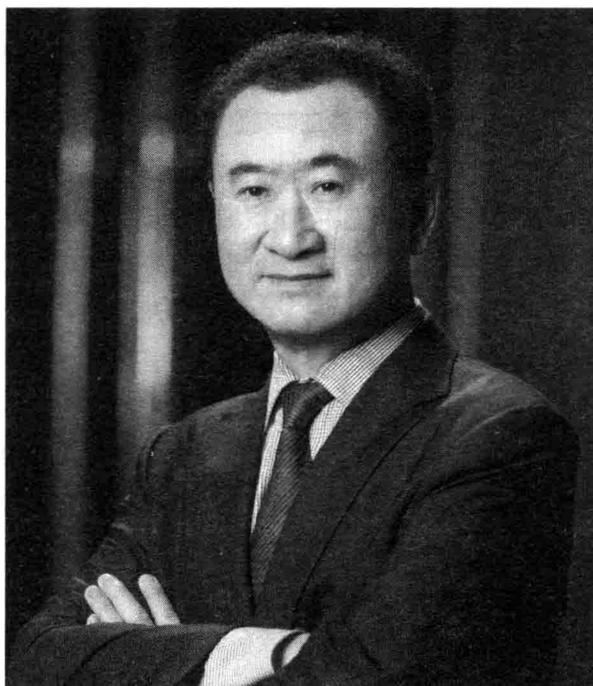
团队实际上是现代管理的最基本单元。越来越多的事实证明，一对一的管理不一定能够起到良好的作用，有时水至清则无鱼，反倒会使事情走向反面。团队也不可能靠少数人一夜强大起来，而平均撒网的培养模式常常是失败的。一个优秀的管理者懂得抓住骨干，更能带动一批，影响一片，这样逐步塑造的拥有核心动力的团队，往往才是能够硬碰硬，关键时刻靠得住的优秀团队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part10

不讲情面，一切按制度

——万达创始人王健林的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了人才会八顾茅庐

人才和模式，所有所有一切人才是最重要的，我在公司里经常讲一句话，人就是钱，有人事业就可以出来，有人可以有一切。我们自己就是最明显的例子，我创业50万块钱，借50万，每年25%的利息，5年还本，不也干起来了。

——王健林《二十年内中国楼市就倒了》

为了一个人才，我会八顾茅庐、十顾茅庐。

——王健林谈人才

在企业的迅速扩张中，人力瓶颈是最常见的问题之一。

王健林坦言，万达目前也存在人力瓶颈的问题。“万达每年会有三次大型招聘会，分别在大连、上海、广州、深圳等不同城市举办，每次都是一百多万的投入。我们还要从学校里培养人才，在清华等大学资助研究生的形式为企业形成后备人才来源。万达还不断通过渠道挖掘行业中的优秀人才。”

商业地产虽然也是盖房子，但和住宅地产是完全不同的概念，王健林深知，要想实现基业长青的目标，他必须引进高精尖的专业人才。

有一个广为流传的小故事，很能体现王健林对于人才的态度。王健林初涉商业地产时，在香港偶然间认识了一家地产公司的副总，非常欣赏对方，但对方对到大连工作并没有兴趣。在聊天中，王健林得知此人酷爱汽车，且最喜欢的型号是奔驰S600。王健林当时不动声色，次日，这个副总的办公桌上出现了一个精美的礼物盒，盒子里面是一把车钥匙——奔驰S600就停在了楼下停车场里。于是他再也没有理由拒绝。

当时中国地产界的精英，大多集中在东南沿海。2000年时，在深圳举办了一次“住交会”。“住交会”的举办方给万达发来邀请，主要是希望万达能给他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一些经济支持；但参加住交会对于当时万达的业务来说，并没有直接的作用。

可是，思路开阔的王健林为了结识人才、打响品牌，果断决定参加。他当即租下住交会上最显眼位置300多平方米的展厅，阔绰之举让举办方都瞠目结舌。王健林对当时负责万达展台布展的组长说，“这次我们不展房子，大连的房子，在深圳展也没什么用。我们这次只展我们万达集团的形象，就借这个机会，广泛招揽这个行业的人才。”

遵从老板的旨意，组长在“住交会”开幕前一周就飞到深圳，先在《深圳特区报》上刊登了5天的招聘启事。展会开幕时，万达从大连带去了8名身高超过180厘米的女模特，身着类似空姐的服装，每天列队从宾馆光彩夺目地走到展厅，站在万达的展台前，这种独特的宣传引起巨大轰动。

在展会上，万达不摆房屋模型，不介绍地产项目，而是向外界展示万达集团的企业形象、现状以及对未来的规划。在展会的最后一天，王健林亲自上阵搞了一个专题招聘会，随后有200多人从深圳赶赴大连，其中约有120人先后成为了万达集团的高级管理成员，直至今天还有60多人依然在万达担任重要职位，其中有4人坐到了总裁位置。

王健林曾坦言，如果没有当年深圳人才招聘的启动，没有大规模人才的引进，就不可能有万达集团今天的局面。

2012年7月初，几家猎头公司的网站上纷纷爆出万达集团为其电商公司“招兵买马”的消息，集中招募的高管包括首席执行官、财务总监和首席品牌官等，“报价”之高令业界唏嘘不已。

公布的招聘信息上还显示，万达集团电商部门招聘的平台技术部总经理的年薪将高达110万元，主任工程师年薪为90万元，普通工程师的年薪也有38万元。和同类的企业相比，万达出的“价码”高出一大截。即便是近年来发展迅猛的苏宁易购，其招募的技术工程师的年薪也只是约为20万~60万元不等。而万达给核心岗位——电商公司总经理，更是开出了200万年薪的“大手笔”。无怪乎有人笑称：万达“除了马云、刘强东，谁都挖”。

据了解，历任谷歌总部电子商务技术部经理、阿里巴巴国际交易技术资深总监的龚义涛，于2012年5月成为了万达电子商务CEO。在他的带领下，阿里巴巴针对海外中小型买家的“速卖通”曾很快便成为全球最大的在线外贸交易平台。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

截至11月初，该平台海外流量每天超过2300万，覆盖全球190多个国家和地区，年平均增速超过400%。如此惊人的成绩，王健林自然对其委以重任。

龚义涛自从上任伊始就开始为万达电商招揽人才。而截至2012年11月下旬，他仍在发布招聘信息。据相关数据显示，未来“万达集团电子商务公司”的规模将达到1万人。用高薪延揽人才，充分显示了万达努力打造电商航母的决心和实力。

因此，有人说：万达走过的路，就是万达人才从少到多、从初级到卓越的过程。

拓展透析

俗话说，决定战争胜负的主要因素是人而不是武器。因此，国际上许多著名的企业家都认为，商战即人才之战。

创业24年来，万达骨干员工的流失率远远低于行业平均水平。靠待遇吸引人，靠关爱感染人，靠事业留住人，靠制度规范人，靠文化凝聚人，这便是万达人才战略中的“简单制胜五部曲”。

打铁还需自身硬，要想招揽优秀的人才为我所用，企业需要具备的条件主要有：

1.合格的领导者

领导者是一个企业的灵魂，他的思维正确与否决定着企业的兴衰成败，他的一言一行，一举一动都牵动着企业的每一个神经细胞。所谓经营企业就是“经营人心”，正所谓得民心者得天下，小胜靠智，大胜靠德。一个领导者所拥有的胸襟，气魄，智慧，远见以及高尚的品格决定了这个企业的未来，优秀的领导者要有用人的诚意，知人的智慧以及容人的度量。所以有什么样的老板，就会有什么样的企业。

2.企业发展的潜力及远景

如今市场竞争之残酷有目共睹，作为一个企业，如果战略方针不正确，方向不对头将必死无疑。即使是有潜力的行业，也要小心规避竞争。孙子曰：善用兵者，屈人之兵而非战也。因此要想在商战中立于不败之地，就得另辟蹊径，绝不能亦步亦趋地模仿别人。正确的做法便是集百家之长，形成具有自身特色的企业文化，兼有品质过硬的产品，然后才能去创造蓝海，以独特、新颖、与众不同的方式去赢得市场。

只有具备人们看得到的远景及巨大的发展潜力，企业才具备吸引人才的魔力。人往高处走，向往美好的未来是人们的本能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.个人成长的空间

企业需要的是能解决问题的人才，尤其对于中小型企业来说，很难找到一步到位的人才，不足之处就需要通过不断学习来完善。作为企业，不但要提供人才可以学习和成长的空间，更要给人才一个可提升的空间。

4.待遇要比同行业人才略高一些

所谓留人先留心，一旦员工感到不舒服时，就会千方百计想办法跳槽。人的所有行为都遵循两个原则：（1）追求快乐；（2）躲避痛苦。而躲避痛苦的力量，远远大于追求快乐的力量。

因此，适时地提升员工薪水，是虽然简单但非常有效的留人方法。

5.良好的工作环境

员工需要的不单单是物质，还需要精神及个人价值的体现，因此要想吸引人才就得重视人才，尊重人才和善于使用人才。愉悦的工作环境能够更好地激发员工的潜能，当取得成绩时，及时给予鼓励，因为鼓励什么就会成长什么，让员工有成就感，从而充满斗志。

同时，要在企业打造一支充满朝气，有战斗力的团队，而要想建立一支这样的团队，就需要注入一种精神。精神的养成离不开教育，综观古今中外，但凡强大的国家、民族、军队、企业都和出色的教育密不可分，因此，企业要想强大，就需要建立一个完善的培训系统。

6.承诺一个美好的未来

真正能吸引人才的是，让他们坚信跟随着这样的企业能改变自己的命运。相信在这样的企业中只要通过自己的努力就能得到美好的未来。

人才是关键，企业若拥有了优秀的人才，在激烈的市场竞争中就会处于很大的优势。因此，企业家在管理中必须做好人才的管理，要具备吸引人才、留住人才的能力，只有这样企业才能长久的发展。

工作好就是最好的关系

在公司用人的方面，就是看能力，员工在万达工作好就是最好的关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系，领导要以身作则。

——王健林《万达如何创新企业管理》

在万达可以这么说，你只要努力工作，很快就有晋升机会。现在我们企业的销售收入在增加，随着品牌的建立、良好融资平台的建立，能制约我们发展的就是人才了。我们千方百计地想怎样更好地吸引人才。要吸引人才，就要给员工事业空间，让他们不断有晋升的机会。

——王健林《民企更需要关爱员工》

“简单的人际关系”是王健林为万达亲定的管理基调。万达倡导人际关系简单化，奖励看业绩，提拔看能力，下级不能怕上级，上级不能整下级，任何部门不能各自为政，把企业大局抛在脑后，任何员工不得拉帮结派，忽视部门和企业的利益。

王健林说，在万达工作好就是最好的关系。有人问，为什么要提这句话呢？王健林回答：因为我的经历使我深深了解人际关系在某些环境下的负面影响很大。很多人不是在做事情，而是在做关系。因此在万达必须做好下面三点：

第一，不搞帮派，不搞亲疏。王健林在万达中有接近八成的股份，但企业内部却没有他的一个亲属，他说宁肯给亲属钱，让他们自己出去干，而且不能干跟我公司相关的业务。起初亲属们都不理解，王健林就一个一个、一次一次地经过反复的劝说和斗争才使他们能够理解。

第二，不搞公司政治。王健林曾经在公司炒掉了两个高管，他们都是从国有企业来的，喜欢搞亲疏，经常是几个人、十几个人聚在一起，有一个小的圈子。每次开会讨论提拔职务、晋升工资时，他们就拼命为自己圈子的人说话。王健林对此坚决反对，这也违背了企业要努力塑造一种大家完全平等的关系的主张。

第三，公正用人。用好一个人，就鼓励一大片；用错一个人，就打击一群人。这一点难就难在要如何才能评估出怎样是“公正”？要把握一个什么度。往往自以为是公正用人，但其实不一定。

于是王健林在企业采取了几条线重合评判：第一，就是依据他和各高管的感觉，因为对部下的评价毕竟始发于总经理、副总经理、部门经理等等，也就是说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

依据领导的感觉做评价。第二，依据人力资源部的考核。对此有规定：考核副总经理级的，必须对其下属所有部门经理进行访谈，每年一次，每个部门经理都有发言权；考核部门经理时，就必须访谈他手下的每一个员工。考核时，只能一对一，不准第三人在场。这样做主要是杜绝了简单听取某个领导的一句话来决定用人。

再严苛的规定如果不能一以贯之，也将是纸上谈兵。只有每个领导和员工真正记在心里，落到实处，才能实现人事管理的规范化。

2008年5月15日，是西安万达广场开业的日子。西安项目公司有一名叫姚雨汐的普通员工正在像其他人一样紧张地忙碌着，却突然被告知万达企业文化部总经理石雪清正在对面的酒店等她，起因是她最近向万达通讯投了一篇《古都地产新传奇》的文章。

石雪清亲切地告诉小姚，万达通讯的每一期董事长都会读，在读了她的文章后，感慨颇多。“从文字中董事长读出你对项目很熟，对工作很用心，文从心生，他很重视，委托我专门来看你。”石雪清说。“在万达，发光就能被看到。”姚雨汐深刻领悟到了这句话的内涵，倍感幸福。在之后一期的万达通讯中，姚雨汐又写了一篇《董事长邀我来合影》的文章来表达自己的心境：总以为董事长很严厉，可我分明看到了他对员工的慈善与关怀；总以为他很遥远，可实际上他一直都在我们中间，与我们心连心、肩并肩。20年来，经过无数万达人的辛勤劳作，这片绿洲不仅生机盎然，还能造福于人！作为万达人，我深深的自豪！

“在万达，发光就能被看到。”这已经被很多万达员工广为传颂，甚至成为他们的座右铭。

拓展透析

有人问：为什么在华为，人才能够脱颖而出？答案很简单：华为的岗位晋升线和能力晋升线被分为截然不同的两条。竞争上岗的基本条件是任职资格，也就是说每一个岗位都会有3~4个达到任职资格的人在等着，任正非把这种情况称为“饿狼逼饱狼”，你在这个岗位上必须努力工作，否则接替者马上就会出现。

几年前稻盛和夫将日航扭亏为盈，只用了两招：一是敬天爱人，尊重员工，让员工从被动工作变为主动工作；二是阿米巴经营，用一套会计核算体系植入人力资源管理，去量化组织中每个团队、每个人操作了多少价值。任正非说，小企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业做大，大企业做小。华为和稻盛和夫的阿米巴经营本质上是一样的，就是用一套量化的会计核算体系来计算每个人的价值。

华为把人力资源分成三个系统进行：一是企业职业通道，华为是最早在中国打破官本位的企业，即便不当部门经理，不当副总裁，就只是按专家这条线一直发展，等做到足够专业时，也能享有副总裁的待遇，而且不光是享有待遇，还有调动资源的权力，这也被叫作“有职、有权、有责”。二是要建立一套严格的任职标准；三是建立一套严格的以行为和事实为依据的任职资格认证。

华为从最初的建立管理和技术两大通道，到现在管理、技术和项目管理三大通道并行，每一个通道又划分为若干等级，例如想当人事经理，就必须达到这一专业通道层次的几级任职资格，任职资格又和绩效相关，只有连续三年绩效达到12分，才有资格申请更高一级，可谓环环相扣，没有任何浑水摸鱼的机会。

2013年1月，华为公司召开了“董事会自律宣言宣誓”（即：EMT宣言）大会。会上，华为全体高管集体宣誓，严守干部自律宣言。

就在这次宣誓的不久之前，2012年末，任正非写了一篇名为《力出一孔，利出一孔》的文章。文章中写道，企业里所有的人都朝着一个目标去努力，即为“力出一孔”；企业规模变大后，很多人开始损公肥私，从企业身上割肉，那么企业肯定难以维系，因此还要做到“利出一孔”。华为的EMT(经营管理团队)宣言就是强调高层不能以权谋私，不能在外面兼职，不能搞关连交易，你的利益必须来自华为公司本身。

因此华为主张，选高层干部一定要以德为先，要做到自查自纠，每日三省吾身。要谨守“EMT宣言”的内容，保持华为干部队伍的纯洁性。

万达学院：从挖人到内部培养

在万达的发展历程中，短板是不断变化的……现在的短板是人才。要想真正解决人才短板的问题，要想真正做好培训，只有靠学校，万达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学院是非办不可……我相信，万达学院的优势在五年后就会显现出来。希望力争用十年的时间，把万达学院办成中国一流的学院。

——王健林2009年在集团年会上的讲话

在万达，如果说哪一个部门挨王健林批评得最多，那就只能是人力资源部了。王健林对人才的喜爱人尽皆知。对于商业地产的人才标准，他也自有评判：商业地产不是会搞住宅就可以做，工程施工在商业地产的链条中只是一小段，仅仅商业地产的规划设计就难度很大；做零售业的人才也不一定玩得转商业地产，商业地产的招商，更多的是业态的配比，是零售、餐饮、娱乐、文化、体育等业态比例的合理设计，因此商业地产需要的是多方面的专业人才，最好是复合型人才。

如此的高标准、严要求让人力资源部吃尽了苦头，直到有人一句话点醒了王健林："中国最顶尖的商业地产人才几乎都到万达来了，你还到哪儿去挖人才？"王健林顿时恍然大悟，从此对于人才的战略有所调整，开始从"挖人"向内部培养转变。

万达学院应运而生。2012年2月6日，万达学院举行开学典礼，王健林讲授"开学第一课"。

王健林董事长对于学院办学提出了殷切期望，并围绕万达企业文化进行"开学第一课"的讲授。陈平副总裁对万达学院办学理念进行介绍，股份公司财务部常务副总经理李学峰作为讲师代表发言。

万达学院一期总建筑面积约8万平方米，配备一流的教学服务设施，包括教学楼、行政楼、体育馆、展览馆、公寓、餐厅、信息中心等，供万达集团高中层管理人员系统培训所用。万达学院总建筑面积12.8万平方米，全部建成后可同时容纳3000名学员，是中国最好的企业学院之一。

仅仅2007年一年，万达就斥巨资举行了2600次培训，共2.6万人次参加。因此，万达内部有一句话目前很流行：涨工资，涨待遇，涨本事，涨幸福指数。与此同时，王健林开启了另一条万达人才战略通道，万达开始和清华大学、同济大学、北京林业大学等国内著名高校签署了"合作委托培养硕士、博士研究生协议"，这些高校每年都要为万达输送人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

课程方向	课程侧重目的	可选的教学方式及工具	
研讨（无固定答案）	理性分析	• 工作逻辑图 • 解决之道 • 能量集市 • 任务树 • 六项思考帽	• 行动后学习 • 世界加啡 • 开放空间技术 • ORID
	感性体验	• 探索未来 • 冥想 • 图画历史 • 封面故事 • 团队拓展	• 拍电影 • 对话技术 • 标杆参观 • 跨界交流
面授（有固定答案）	实战练习	• 模拟测评 • 沙盘模拟 • 课堂游戏	• 广场考察 • 角色扮演
	理念传授	• 视频学习 • 考试	• 讲授

万达学院教学方法与工具

拓展透析

引进人才对于企业来说无疑是最好的捷径。近年来，随着人才流动的加速，越来越多的企业倾向于从外界快速引进人才。原因主要有两点：一是到岗便可上手。只要将其放在合适的位置，很快就能产生效能；二是正所谓“外来的和尚好念经”，因为是空降人才，所以不会存在“帮派”之说，工作的时候也就不会有主观顾虑、畏手畏脚。

但是引进人才的缺陷也是显而易见的，其中一个最大的弊端就是人才对企业的忠诚度问题，它就像一颗定时炸弹，你不晓得到何时它就会引爆——辞职走人。当企业家们认清这一严峻现实后，内部培养人才也成为了工作议程。

当世界上众多企业都感受到萎缩的危机感时，韩国大型联合企业三星集团却蒸蒸日上，一派繁荣景象。早在1992年，生产范围涵盖从电视机到轮船的三星集团出口额高达100亿美元，占韩国全部出口量的13%。随后，他们提出了在10年内将销售额翻四番，达到2000亿美元的奋斗目标。如今三星集团成为全球最大的500家企业之一，且名列前20位。在经历了东南亚金融危机的冲击后，三星集团仍保持着骄人的业绩自然引起世人的瞩目，他们成功的秘诀究竟是什么呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原因虽是多方面的，但主要还是归功于集团总裁李昆熙对内部培养人才的重视。由于三星集团在整体技术水平上仍无法与美、日一些大公司抗衡，因此三星集团集中力量选择几个突破口以赶超国际先进水平，如高分辨率电视机、多媒体电子产品、双体油轮、电动汽车和新一代客机等。李昆熙认为，以点带面是三星公司发展的一条捷径。

因而为了提高集团员工的素质和经营水平，三星集团每年都会投资1亿美元对员工脱产培训，每个员工每年在公司自办的学校里平均接受16天的培训，培训内容包括技术、谈判、国际商情以及世界政治、经济的发展等。

除此之外，三星集团还做出了一项大胆的规定，每年选派400名有培养前途的基层员工，任由他们选择一个国家去旅游，任务只是学习当地语言和熟悉当地文化，集团会支付全部旅费和外出期间的工资。李昆熙认为，企业不能急功近利，三星集团最终将拥有一批具有世界眼光的一流管理人才。

根据经济发展的需要，三星集团还开办了“总裁学校”。建立这所学校的目的就是要使集团的高级管理人员接受6个月的培训：前3个月在本国接受训练，后3个月在海外学习外语并了解当地情况。通过这一培训使员工具有国际眼光，适应国际竞争的需要，保证三星集团在国际竞争中获胜。

三星集团投入巨额资金建立起来的完善的再教育体系，几乎把集团的每一个人都培养成遵守道德规范、勇于开拓、身怀绝技的精英。三星集团也因此得到“人才的宝库”这一美称。

正是由于采取了正确的人才培训战略，三星集团才得以迅速成长和壮大。对于三星集团成功的秘诀所在，如果把它概括为一句话，便是对人才培训的重视。一掷万金的投资，既需要眼光也需要气魄，更需要胆略。而这正是其跻身世界一流企业的必要投资。

向我看齐，领导不是喊口号

我们多年的实践证明，海内外所有企业的管理实践也证明，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个单位特别是企业如何，取决于风气正不正，特别是领导班子的一把手。我是公司创始人员，而且是公司绝对控股的大股东，可以说是公司领袖，我也依然坚持，我要求员工做到的，我自己首先要做到。我每天7点多到公司，是最勤奋的企业家。招投标我从来不去干涉，在公司里面我也没有自己任何的亲戚，而且对我自己的亲属也严格要求，我从开始就要建立现代的企业制度，让大家觉得没有干扰。所以到现在为止，在公司里我也敢说一句话：向我看齐。作为民营企业家，这样做是很不容易的。

——王健林《万达如何创新企业管理》

军旅出身的王健林立志要在商场上打造万达帝国，从家门口的一块“菜园”开始，像燎原的星星之火一般，在长沙、长春、昆明和全国的许多个城市，建立起自己的前沿阵地。耀眼的成绩背后，不难看出王健林出众的自控力和万达员工的战斗力。

在王健林励精图治的十四年里，他是这样形容自己的生活的：没有星期几，只有几号。因为他的每一天都排得满满的。所有在他身边工作的人对他的评价只有三个字——工作狂。而他说：“我要保持对财富追求的动力，因为这样我可以有更多的能力帮助别人。”

在万达人的眼里，“领导”一词，并不完全是“官儿”的概念，更是一个“榜样”，是需要目光时刻紧随，能够拉着大家的手前进的人。就像王健林曾拍着胸脯说过的名言：向我看齐！

因为是军人出身，王健林对于万达的管理也是格外严谨和严格的。公司里总是保持着紧张的气氛，用员工们的话说就是“备战状态”，因为“老板要办的事就要立刻办，不容拖沓”。

万达的高级职员基本都是男性。和王健林一样，他们也都是黑色的头发（特别黑，整齐地梳到后面），而且按照规定，他们全部穿黑色西装、白衬衫，系深色领带。多年来，不论晚上多晚睡觉，王健林始终坚持早上7:20就坐在办公桌前。他一年只有一周假期，而且不是连着休的。

每周六的早上，王健林都会召开审图会。一般要持续一个小时左右，他坐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着，其他人站着。他戴着金边眼镜看着图纸，用一把白色的塑料尺子认真测量图纸上的人行道，皱着眉头重新把人行道画了一遍，然后把图纸扫到一边，开始研究地图，随后把地图也扫到一边，重新把图纸拿过来研究直到他满意为止。

在很多人看来，王健林的方式有点太过事必躬亲了，但正是这种保证效率的方式，确保了他所开拓的业务能够成功。

从1988年创业至今，王健林没有被卷入到任何一种丑闻中。作为在房地产行业这样一位富有又有影响力的人来说，这是很不容易的。

王健林想让万达成为受尊敬的企业，自己成为受尊敬的企业家——事实上他更愿意成为受到自己尊敬的一个“人”。他主张要用自己个体的力量努力影响更多的个体。在万达集团内部，员工私底下会称王健林为“老板”，公开场合则称呼“董事长”，员工们也都愿意像他一样去做义工；在大连企业界，老板们也都以他的行动为“风向标”，很多人发财之后都想买艘游艇显摆一下，但因为王健林没有买，就憋了好几年，可是他们最终还是买了。王健林听到这个消息后，也只好苦笑。

万达的企业文化就是这样一种强调领导者以身作则的文化，从董事长、集团副总裁到地方的总经理、各层管理者，都在这种文化的浸润下，担负起员工榜样的责任。二十几年来，万达集团涌现了一批又一批甘为企业献身的人，有的人踏实敬业，十余年如一日；有的人全年无休息，始终战斗在工作的第一线；有的人全年飞行距离超过10万千米，成了名副其实的“空中飞人”……

万达集团的健康发展一靠制度，二靠忠诚度。忠诚度从哪里来？从情感中来。“老总勤奋，员工敬业；老总守则，员工规矩；老总自律，员工廉洁”，身为领导，唯有发挥自身的榜样作用，才能得到员工的信服和信赖，才能使员工真正地工作着并快乐着。

拓展透析

万通集团的创始人冯仑说：“伟大不是体现在领导别人上，而是体现在管理自己上。”在这方面，他最佩服的人便是万科集团的总裁王石。

王石热爱运动，尤其是爬山。他从四十七八岁开始爬山，用了大约五年的时间就完成了“7+2”（七大高峰和南极点、北极点），作为一名业余选手，能创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造这样一个惊人的记录，他靠的就是严格的自我管理。

每次爬山之前王石都会非常认真地做好准备工作，比如涂防晒油，他一定会按照要求涂够两层，而且涂得特别厚。在爬山的过程中，很多人在作息上都不规律，累的时候早早就睡了，而聊得高兴的时候则要八九点才会睡。但是王石不一样，说好几点进帐篷，到了时间无论聊得多高兴，肯定进帐篷，因为他必须保证充足的休息时间，不然第二天体力不够，可能就爬不了。

爬山时吃的食物常常不够美味，因此很多人会选择挨饿，但王石不管多难吃都会强迫自己往下咽，为的是摄取足够的能量，保持体力。在爬到7000多米的时候，许多人都会走出帐篷兴高采烈地看风景，但是他不管别人怎么劝怎么感叹，都克制自己坚决不出帐篷，因为每动一次能量就会损耗一次。他对自己的这些严格要求在8000米以后就体现出效果了。王石能够顺利登顶，管理自己的能力是功不可没的。

所谓管理自己其实就是自律，是人的一种重要的品质，同时也是最容易被人忽略的。很多企业家在管理公司上颇有成就，但在自律上却不太注重，经常放纵自己，结果战略上多样化、组织系统等都受到影响，甚至因此失败。

在万科则不同，王石不允许任何一个自己的朋友或是战友进入公司。曾经有一个一起做过生意的朋友，拿了一个批文后，想找王石做，但在那之前王石就已经决定公司不做这种业务了，最后这个朋友竟然给王石跪下，保证只有这么一次。但即便是做到了这个地步，王石还是坚决不做，由此可见他坚持原则到什么程度。

同样坚持原则的还有联想集团的总裁柳传志。十几年前，柳传志和十三四个企业界的朋友组成了一个小团体，每年“五一”他们都会找个地方玩一周。有一次在新西兰度假的时候，前一天柳传志在车上宣布：“大家都别迟到，如果有人迟到我就翻脸，一天不理你。”当时在场的人都以为这不过是句玩笑话，但第二天有一个人迟到了，柳传志竟真的马上就翻脸了，说：“我今天不理你，你别和我说话。”而他真的就一天没有和那人说话。在那天以后，再也没人迟到了。

这种坚持和自律，非一般人能比。当你不能严格管理自己的时候，你也就失去了领导别人的资格和能力。只有把自己管理好了，让自己成为企业中最好的成员，也才取得了领导的资格。只有这样员工才会信任你，并效仿你，才敢把命运寄托给你，企业的根基也才能够更加稳固和坚实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开放心胸，沟通贵在坦诚

沟通使万达的工作更愉快，使万达的组织行为更流畅。

——王健林谈沟通

万达坚信，沟通贵在坦诚。工作中80%的误会都是可以依靠有效的沟通来避免的，只要有真诚的意愿、坦然的心态，良好的沟通将不再是奢望。万达始终本着平等、尊重的原则，设身处地地与每一位员工进行交流，努力构建促使每一位员工畅所欲言的平台和渠道，鼓励员工表达自己的观点。

王建林说：一个企业最重要的是专业且敬业的团队。保证你的执行力，就能保证你把经营搞上去。

万达主张，企业战略的有效实施，关键在于强有力的执行力；强有力的执行力，关键在于企业相关各方都对战略有清晰的理解和认同；而最重要的理解和认同，来自于沟通。无论是上下级之间的沟通，还是企业与客户之间的沟通，都极深刻地影响着组织运行的效率和效果。

万达有一句众所周知的口号：构建直达通道。为此，万达采取的措施主要有：设立“董事长信箱”和“万达会”。

“董事长信箱”是对全体万达员工开通的。员工的心声、需求和建议都可以经由这个信箱畅通无阻地到达董事长处，而董事长也会在第一时间做出反馈。

“万达会”是万达为客户群精心构筑的互动式沟通平台。这是一个拥有健全的全国性网络的客户联谊组织，致力于通过丰富多样的形式，来努力实现客户资源的共享和整合。

“万达会”的吉祥物是一只名叫“艾克儿”的小蜜蜂，这也寓意着辛勤团结的万达人不仅为国家和百姓建筑着魅力的家园，而且也是在将甜蜜传播到千家万户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

某权威网站曾就人际关系展开过一项调查。结果表明，多数人都认为上下级关系最难处：上下级，隔座山。某公司员工刘小姐说：“每次跟领导说话，总是战战兢兢的。”某公司经理李先生坦言，自己也曾努力寻找机会亲近员工，但总怕弄巧成拙。但也有人认为：上下级，隔层纱。只要以平常心对待，上下级也能像平级一样沟通顺畅，甚至成为朋友。到底在沟通中要如何把山变成纱呢?

1.不妨借鉴“刺猬理论”

冬天，刺猬彼此靠拢御寒，但靠得太近会伤害对方，太远则起不到御寒的作用。处理上下级关系，就像是刺猬取暖，要把握好度，找准平衡点。对领导者来说，要经常与员工进行沟通，多去寻找共同点，便不难打成一片。但在工作中要切记不失威信，不论私下里关系多好，也要坚持公私分明，按章办事，在下属心目中保持一种既可亲又可敬的形象。

对普通员工来说，要找准自身定位，既要增强自信、消除对上级无端的畏惧感，又要尊敬上级，注意把握与上级交往的分寸。工作之余，可以与领导开开玩笑，谈论一些轻松愉悦的话题，从而拉近距离，让领导多了解自己，但也应秉持“君子之交”，做到近而有节。

2.上级应主动把“山”推倒

上下级隔座山，不仅不利于相互沟通，也难以调动员工的工作积极性和主动性，从而降低工作效率。反之，若隔层纱，彼此关系融洽，就容易提升效率、做出业绩。

事实上，让“山”变成“纱”的关键在于领导者。在上下级关系中，领导者往往是主导者。在工作上，作为领导不妨把单一的行政命令变为常态化的平等交流，在交流和沟通中了解员工的工作状态、听取他们的意见和建议，让员工充分感受到平等和尊重。特别是对待犯了错误的员工，更要宽容爱护，在批评惩戒的基础上多找他们谈心，帮助他们恢复信心。

简而言之，上级主动把“山”推倒，才有利于形成上下级互敬互爱、温暖融洽的工作氛围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.以平常心沟通

上下级之间沟通不畅，往往是因为缺乏一颗平常心，人为地把平常化的沟通变得复杂化。员工应把心态摆正，上下级之间虽是一种领导与被领导的关系，但双方并无尊卑之分，彼此只有平等交流才能融洽相处、互帮互助。以平常心沟通是一种健康的沟通状态。不论职位和级别，放下顾虑，以诚相待，如同朋友一样坦诚相对，畅所欲言，既可以减少隔阂，又能够营造轻松融洽的工作氛围。

以平常心沟通也是一种有效的沟通。只有保持平常心，上下级沟通才能解决工作中存在的问题和矛盾，默契配合，提高效率。正所谓“投之以桃，报之以李”，沟通者只要放平心态、以心换心，得到的也信息必然也是真实的、有效的。

相对于上下级沟通这个“老大难”的问题，企业与消费者之间的沟通只要真正做到一个准则，问题便将迎刃而解：把满足“人”的需要放在第一位。

乔布斯说：“在苹果公司，我们遇到任何事情都会问：它对用户来讲是不是很方便？它对用户来讲是不是很棒？每个人都在大谈特谈‘噢，用户至上’，但其他人都没有像我们这样真正做到这一点。”乔布斯对于客户体验的调查从来都不依赖于调研公司，他认为这样得出的结果过于肤浅。

苹果研究客户的一个重要的方法是将目标用户按特点分类，比如消费类产品的角色分成年轻的、年老的、喜欢技术的、不懂技术的……每个研究人员研究产品功能的时候都会仔细考虑这个产品是针对哪种用户的，在什么环境下需要这种功用。

向来评论苛责的媒体甚至都这样总结“苹果”产品的用户体验：“‘苹果’每年只开发一两款产品，但每款都将科技与艺术的结合发挥到极致，既能让人们吃惊、兴奋，又轻而易举地知道如何使用。”

乔布斯的核心理念就是将消费者置于第一位，为他们设计伟大的产品。也正是凭借这个核心理念，“苹果”的产品一个接一个赢得了市场。

保持清醒，危机感不可丢

企业做到这么大，我非常有危机感。第一来自中国的传统文化，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“行出于众，人必毁之”。所以要经得起批评，经得起检查；第二，企业发展大了，管理难度也大了，要防止管理漏洞；第三，我是创业者，又是企业实际领导者，如果我个人出了什么问题，这个企业还能不能往下走？所以我也在加快选择接班人，今年年底、明年年初就会有制度和架构上的全面改进，会让一些年轻人担任更重要的领导岗位。最近三年，我和总裁形成了分工，具体工作已不太过问了。

——王健林做客《波士堂》的讲话

哈佛商学院教授理查德·帕斯卡尔曾说过：“21世纪，没有危机感是最大的危机。”创建过亚信公司、中国宽带产业基金，担任过网通总裁的田溯宁也认为：“企业成长的过程，就像是学滑雪一样，稍不小心就会摔进万丈深渊，只有忧虑者才能幸存。”

企业经营的规模越大，随之而来的问题和漏洞也就越多，作为领导者和经营者，王健林时刻保持着非常的危机感，时刻战战兢兢、如履薄冰。

有人问华为的任正非，华为二十年后是什么样子时，任正非答道：“坟墓”。面对同样的问题，王健林表现得则相对自信，他说要把万达建设成为百年企业，但他也强调自己并非没有忧患意识。2008年万达第三次转型，大规模进军文化和旅游板块，王健林主张顺势而为，看企业不看三五年，要看30年，50年，在他看来，这本身就是忧患意识。

2013年1月，王健林在万达内部做了《2012年工作总结》的主题演讲，演讲首先肯定了2012年公司取得的优异成绩，随后也坦陈了在企业管理和经营中存在的问题。

在王健林看来，首先必须引起重视的是万达有感染“大公司病”的迹象。

所谓大公司病，就是指随着企业规模的变大，效率则愈加低下。万达尽管一再警惕防范，但还是染上了这种“病症”。

举例来看，在长白山国际度假区，抚松县政府想把所有委办局都迁到行政中心，提出用260亩地和万达交换。这原本是一件好事，委办局若全部搬过来，行政中心也就自然形成了。但报告给万达集团的相关部门后，在长达20天的时间里，相关负责人员既不决策，也不上报。以致等王健林去查看滑雪场时，白山市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

委书记、抚松县委书记再次反映，他才知道这一情况。近年来，万达有关部门审批时间过长、影响效率的现象时有发生。

再次，万达集团内部的管理工作仍存在不到位的现象。

万达集团的总裁丁本锡去天津河东万达广场考察时，发现步行街当中有摆摊、搞促销的现象。更加深入地调查后，发现不仅是河东区的万达广场，天津多个万达广场都存在这种现象。

究其原因，确实存在一定的客观原因。由于初期测算的原因，管理公司的经费存在不足，这些公司可能出于不想给集团添麻烦的好心，遂自己搞创收。虽然没有相关处分施行，但这充分说明了管理存在漏洞。万达明文禁止在步行街上摆摊，但令不能行，禁不能止。

王健林在会上说，从2013年开始，如再发现在步行街摆摊的行为，发现一个撤一个商管公司总经理的职，决不客气。类似的管理不到位的问题，要坚决杜绝。

最后，万达还存在腐败现象屡禁不止的情况。

万达的审计部就相当于纪检部，每年都会发审计通报，每次通报都会有人员受到处分，甚至移送司法的人员也有不少。但即便如此，腐败问题还是屡禁不止，特别是在招投标、采购、招商等环节。

王健林总结了两方面的原因：一是中国还处于发展的初级阶段，社会风气普遍不正，贪腐现象比较严重，因此万达也受到了波及。二是自身的教育管理没做到位。万达提供的待遇已经很高了，但还是会有人不自觉；很多员工只顾眼前利益，而不去考虑被开除的后果。万达曾开除过一位职位相当高的高管，集团要发通报，他反复求情，说怎么处分都行，就是不要通报，通报后就不好找工作了。但在腐败行为发生时为什么不这么想呢？因此，王健林并没有手软，必须通报。

除去企业的管理漏洞问题，王健林的危机感还来自于对自身问题的担忧。

王健林承认，如今他最担心的问题主要有两个方面：一个是将来接班人的问题，究竟谁来接班，是自己的孩子还是有资历的30、40岁的总裁、副总裁？很多人都等着看，解百纳人必须要能够服众。王健林从企业安全的角度出发，给自己定了一个直到2020年的期限，决定奋斗十年再别商海。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个方面就是国际化的风险应对，如何能够把握好，万达目前“走出去”的四个项目都很成功，但是如果将来做到1千亿美元，其中有20%、30%来自海外收入还保证赚钱，这样的事情是否能够有多保证吗？万达的企业经营方针从“老实做事、精明做事”，到五六年前提出“国际万达百年企业”，如今的目标则是成为世界跨国企业。

拓展透析

有这样一个小故事：两个朋友在森林里散步，突然遇到一只老虎。甲赶紧从背后取出一双轻便的运动鞋换上，乙不解地骂道：“干嘛呢？你换鞋也跑不过老虎啊！”但甲却冷静地答道：“我只要跑的比你快就行了……”试问，当更多的老虎来临时，我们有没有准备好自己的跑鞋呢？

在现代社会，竞争日益激烈，无论身居何种职位，我们都会感到危机感。许多人因为压力而焦虑难安，许多人因为压力而日夜奔波，还有人甚至在压力下妥协崩溃。但是，正如孟子所说：“生于忧患，死于安乐。”如果失去了危机感，就会失去事业和生活的重量感，进而满足现状，不思进取，不敢开拓和冒险。

聪明的员工、企业家和政府，都善于在逆境中勇敢面对危机感，在顺境中保持忧患意识，使自己能够坚持不懈地努力。所谓居安思危、未雨绸缪、有备无患，就是这个道理。

微软的比尔·盖茨总是感到危机感的紧迫存在：“微软离破产永远只有18个月。”海尔的张瑞敏总是感觉：“每天的心情都是如履薄冰，如临深渊。”联想的柳传志说：“你一打盹，对手的机会就来了。”

这些身经百战的创业家们都深知缺少危机感的后果。我们每个人的内心也都需要适度的危机感，使自己保持进取的斗志，保持人生开放的胆量。黑夜和白天总是密不可分，没有黑夜就没有白天。危险和机会并行，而机会的背面就是风险。

对于企业员工来说，危机意识是不可或缺的，不要觉得失败离自己很远，不要认为危机感只是管理层应该具备的，任何缺乏危机感的行为都有可能造成不可挽回的损失。

任正非说：“什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好的活着，这才是真正的成功，华为没有成功，只是在成长。”在任正非看来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华为在任何时候都面临着危机，而他已经做好了随时应战的准备。

不仅企业管理者要有危机感，普通员工也是同样如此，可要如何才能不被安全感迷惑，时刻保持危机意识呢?

1.在公司最顺利的时候，也要做最有危机感的员工

俗话说：人无远虑，必有近忧。一片平静下可能正在暗流涌动，太平盛世也难逃覆灭的危机。所以，我们要清醒地知道，当你停下休息时，别人正在奔跑。

好的员工应该是公司的发动机，而不是一颗螺丝钉，不会坐享其成，而是努力奔跑，激流勇进。

2.最大的敌人是你自己，不要被以往的成功绊倒

在危险的环境里，保持清醒是容易做到的；但是面对胜利，却很容易被冲昏头脑。所以说，从失败走向成功并不容易，而从成功走向更大的成功则是难上加难。

在取得成绩后，我们绝不能躺在功劳簿上睡大觉，而是更要创新进取，只是吃老本的话，终将坐吃山空。

3.防微杜渐，勿以善小而不为

千里之堤毁于蚁穴，对任何一个细节的忽视，都有可能造成致命的危险。英国最老牌的贵族银行就是被一个交易员拖垮的。所以，对于任何会给公司造成影响的小事都不能忽视，查缺补漏，不能有一丝一毫的玩忽职守。

熟悉李嘉诚的人都表示，他是一个危机感很强的人，他每天90%的时间，都在考虑未来的事情。他总是时刻在内心创造公司的逆境，不停地给自己提问，然后想出解决问题的方式，“等到危机来的时候，他就已经做好了准备”。

人类社会只有经过持续不断充满危机感的时代，才能够达到真正意义上的辉煌；而每个员工也只有经过持续不断充满危机感的岁月，才能够走向真正意义上成熟而灿烂的成功。

关爱员工，让队伍既团结又活泼

员工是不是愉快并不在于活动多不多，关键是公司风气正不正，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有没有人际关系简单化，公司有没有党派，有没有分派，这些是最重要的，再一个是事业平台能不能提升，等等。

——王健林《万达如何创新企业管理》

2007年6月29日，第四届全国民营企业关爱员工，实现双赢的经验交流暨表彰大会在北京人民大会堂隆重召开。王健林榜上有名，被评为“全国关爱员工优秀民营企业家”，并作为获奖企业家的唯一代表在大会上介绍经验。

在万达，人才始终被视为核心资本，树立了“人的价值高于物的价值，企业价值高于个人价值，社会价值高于企业价值”的核心价值观，全面关爱员工的成长和进步，提出了将“企业发展成果首先惠及员工”的理念。在惠及员工方面，万达也主张不搞花架子，不搞“数字秀”和“表面秀”，用真金白银来兑现承诺，用建章立制来保证长效。

王健林关爱员工主要体现在以下三个方面：

第一是提供超一流的收入。万达员工的收入水平在其所在的行业，甚至在中国的企业中也是保持绝对领先的。万达的人力资源部每两年会进行一次收入调查，并根据调查结果调整工资，始终保证万达员工的收入在全国处于领先位置。

万达还针对收入相对较低的服务行业的员工，在全国首度推出了工龄工资制度，每工作一年，每月就会增加工龄工资100元，这样算下来，一年就是1200元。在万达工作满十年的话，每年仅工龄工资就有12000元，这就相当于普通员工年年都在涨工资。万达高管不仅收入高，总经理以上的高管还拥有股票期权。

第二是提供人性化关怀。万达从十年前开始，就已经实行带薪休假制度，每季度休假四天；每年给员工做一次体检，并免费为总部员工办健身卡。近年来，万达还出台规定，要求所有基层公司自办员工食堂，一律不准外包，从而保证了饮食质量和食品安全。集团要求各公司每年组织不少于5次集体活动，由公司出钱，大家一起出去玩一玩，促进感情交流，以建立良好的企业人际关系。

两年前，万达推出了针对优秀员工的度假制度，给优秀员工及其家人报销两人往返机票，并免费入住各地万达酒店度假的“特权”。

第三是重视员工培训。万达始终非常重视员工的培训，每年都会安排大量的培训。2012年，投资7亿多元的万达学院最终建成，这也使万达的培训进入了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更高层次。就像王健林常说的那样：让员工在万达长工资、长本事、长幸福指数。万达今天举世瞩目的成绩，和其健康向上的企业文化密不可分。

王健林说，我的想法核心就是：要对得起跟随我的团队。

曾经有位成功的企业家说过，爱心是企业激发员工创造力的、成本最低的、最有效的途径。因此，现在很多企业家都开始关心下属，以一颗真诚的心对待员工。只有这样，员工才会自然而然地把企业当成自己的家，信任企业并为企业努力创造价值。

拓展透析

鲜花摆在适当的地方才能发出迷人的芳香，把关爱传递给别人才能收获快乐。人与人之间需要这样的情感纽带，企业领导与员工之间也是一样。

“6月底的时候，我突然接到公司的邮件通知，获得近2000元的‘元庆特别奖’。”得知这一消息的联想员工都欣喜异常，“7月5日，这笔钱已经到账。”

2012年年中，联想集团CEO兼董事长杨元庆用个人的奖金大规模奖励一线员工。联想集团在全球共有员工近三万人，此次获得“元庆特别奖”的员工占到联想集团总体员工的三分之一，基本覆盖了该公司全球市场的一线基层员工。这在联想的历史上，尚属首次。

联想集团3月份结束上一财年。在之后6月份的董事会上，鉴于去年联想集团业绩创出史上最佳，根据公司的薪酬制度，杨元庆将获得比上一年度高出300万美元的年度奖金。

但是杨元庆认为，他获得的这笔奖金，一线基层员工功不可没，因此决定将公司业绩增长给他个人带来的福利，以特别奖金的形式与普通员工分享。

杨元庆的这一举动，收获了员工的大量好评。一名获奖员工在内部邮件中说，“来联想工作已经快7年了，每年都有奖金，然而2000元‘元庆特别奖’却是最意外、最振奋人心的一次。”

国际分析师也针对这一举动评价道，杨元庆在联想集团争夺市场第一的关键时刻，以个人名义给员工发红包，对员工来说是一种激励，对于提升企业凝聚力具有积极作用。

企业领导和员工之间只有真正实现“有福同享有难同当”，团队内部才会充

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

满正能量，企业的竞争力才会不断加强。

龙湖集团董事长吴亚军热衷于享受工作，被称为“工作狂”，但她在企业的经营管理上却从不苛求员工，恰恰相反，在龙湖集团的管理上灌输的是一种亲切、平和、平等的企业文化。在吴亚军的带领下，龙湖集团的工作氛围轻松且和气，这也成为了龙湖集团多年来屹立潮头不倒的一个关键因素。

日本的“经营之圣”稻盛和夫说过：“领导者对待下属要有关爱之心，只有真诚关心和爱护下属，真心为下属解决工作和生活上的困难，用心培养、教育和塑造下属，使他们获得发展的能力、素质，为他们的成长发展创造良好的外部环境，提供施展才华的舞台，才能获得下属的充分信任和忠诚。”

如果每个领导人都能够发自内心地关爱员工，以一颗宽容慈爱之心对待他们，关心他们的工作情况，并在生活上提供帮助，解决他们的疑难问题，就会唤起他们的工作热情和创造激情，营造出相互友爱的良好环境。

携手互动，发挥团队正能量

万达内部高度市场化，要不然这么大的集团怎么保持活力？

——王健林谈内部管理

业界的一种说法是，万达首先是一支军队，然后才是开发商，其后才是商业地产开发商。王健林本人有着18年的军人经历，在万达最高层的7个副总中，也有3个曾经是军人，因此在团队配合方面，万达充分体现出团结协作的军人风格。

虽同在万达，但各个产业板块之前界限清晰。万达影院和万千百货的负责人都曾坦陈，自己的板块在万达广场内从未享有过更多优惠。例如，王健林曾给新世界百货6个月免租期的优惠，但给自己百货公司的只有3个月。万达百货公司总经理丁遥认为，现在万达已有私募进入，如果给万达百货的租金比较低，那就是损害了其他股东的利益，他们怎么会同意呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万达院线总经理叶宁认为，万达涉足多个产业、且在经营管理上游刃有余，究其原因是因为“本质上服务的都是同一群人”。看电影、唱卡拉OK、购物的，都是相同的人群。他认为这些服务也具有相通性，“我们这些总经理经常坐在一块聊，你那儿出现了什么问题、怎么解决的”。

“万达内部高度市场化，要不然这么大的集团怎么保持活力？”王健林说自己去住万达的酒店也要付钱。

2011年9月，万达的各个产业板块就开始对2012年的业务进行全面梳理，并据此制订2013年的计划。“2013年的整个经营结构，小到每一家影城、大到我们整体的战略，要全部梳理出来。然后还有成本、费用、收入配比等等。”叶宁把这个过程叫作“吐纳”，每年这样“吐纳”一次，就会变成“内功高手”。

所有这些计划和数据，最终都会变成万达信息工程部电脑终端上的流程。在不同节点，每个人该干什么事，都是清楚的。每个节点如果一周内没有完成就会亮起黄灯，两周内没有完成就会亮起红灯。“只要点开亮灯的地方，我就知道哪家影院哪方面出了问题。”叶宁说。

用两年的时间、动员集团全部资源、在ERP系统上把万达商业地产庞杂的流程梳理成327个节点之后，王健林认为万达商业地产“已经不需要我了”。“我只要拍板说做这个的项目，对应出哪些成本、对应出哪些商家，哪天开始设计、哪天开始进场、哪天开始装修，都一清二楚了。”这套信息化管理手段，把万达变成了一部“巨型自动化机器”，像生产线一样生产出庞大的综合体。“别人做一个购物中心就累得吭哧吭哧，我们可以同时开工20个也没觉得怎样。”

王健林说，“无论是规划部门、文化部门、创意部门，大家都明白一点，在万达做事，首先是讲时间，第二个要讲成本，然后才是创意。这实际上是可以结合起来的。”

拓展透析

众所周知，工作中有效的沟通与协作是提高工作效率、员工积极性和企业创造价值的最基本的衡量标准，也是工作中最常用的方法之一。一个企业发展的关键，约有30%是可以通过文字形式描述的管理制度，而剩余的70%则是靠团队协作互助完成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果部门之间的协作只能靠制度来约束，员工为了生活和薪酬就只是埋头苦干，缺乏交流与合作，最后将导致缺乏工作的动力，意志消沉。只有有效的协作互助，才能促进同事间情感的交流、增进与客户的友谊，使员工在为企业创造价值和业绩的同时，每个人都是开心的、快乐的。

由于地产行业本身的特殊性，地产开发企业需要组织项目拓展、设计、施工、招标采购、营销、成本控制、计划管理等一系列生产经营活动。但是，在所实施的管理咨询项目中，却存在着一个普遍且致命的问题：承担以上职能的各部门之间，工作衔接不畅，缺少合作。这严重影响了企业整体运营效率的发挥。因此，如何解决这一实际存在的管理问题，成为地产开发企业所面临的主要困惑之一。

大思想家荀子曾说："假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。"今天，一名杰出的企业员工，也应善于巧借外力、外脑、外部资源，通过合作来提高自身的执行力和效能，从而发挥出团队的正能量。

在具体的工作中，应从以下五个方面做好部门之间的衔接与协作。

1.明确彼此的工作职责。我们应该清楚各个部门的职责和相互的岗位职责，只有明确各自的任务和职责，分清属于自己职责范围内的事情，正确分辨需要通过部门之间相互协作才能完成的事情，才能在解决问题时具有针对性和可操作性，才会呈现出和谐的工作氛围，而非主观强调哪一个部门的重要性。

2.加强部门之间对接业务知识的学习。例如，与财务部的配合是营业部整个工作流程中的关键，每一项工作都必须严格认真执行，不能有一丝一毫的懈怠。因为财务是一项非常严谨的工作，工作中许多重要的环节都必须围绕它才能开展，如果随心所欲、敷衍了事，势必会对各项工作造成不良的影响。因此要提高部门整体素质，加强财务知识学习，在团队协作中学会用对接业务知识来提高工作质量和效率。

3.采取工作化沟通、感情化沟通等多种方式，力求达到最佳效果。在团队中，每个人的岗位不同，职能也会不同，加之每个人的工作经验、知识水平、性格习惯等也不尽相同，常会因此给工作带来一些矛盾和误会，因此要建立良好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沟通渠道，让各部门之间有倾诉心声的机会。员工之间形成互补，不仅可以简化工作程序，节省时间提高效率，还能实现团队协作效能。

4.讲原则和讲宽容。部门之间的协作，要辩证地看待讲原则和讲宽容：大事讲原则，小事讲宽容；严于律己，宽以待人。通过彼此包容来增进友谊，在互谅互让中增添工作乐趣，从而提升工作兴趣，改善工作态度，呈现出一种宽松融洽的工作氛围。

5.加强部门负责人之间的协作。部门负责人在工作中扮演着非常重要的角色，可以为下属员工起到榜样的作用，让大家分享团队的默契，进一步建立良好的部门关系，克服本位主义的倾向，促使各部门发挥更大的力量，培养员工的团队观念和合作精神。所以，部门之间有效的沟通与协作，不仅是一种团队精神的追求，更是一种和谐共进的高尚境界。

要搞能用的制度

万达制度的最大特点就是有用。万达有一个万达学院，投了十几亿，现在同时可以容纳几千学员，学院院长让我提两个字，我就提了两个字——有用。这就是万达学院最大的目标，别整了半天没用，培训完和没培训完没什么区别。

制度也是一样，有制度和没制度没什么区别，这个制度就是失败的。我们一定要做到操作性极强，万达所有制度都要上信息中心，运用到网上去。

——王健林《万达如何创新企业管理》

王健林说，要搞能用的制度。

万达非常重视企业制度建设。26年前，当王健林刚进入企业的第一周就搞了一个名为“加强劳动管理的若干规定”的规章制度。经营万达20多年来王健林搞出的制度更是数不胜数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数量上有了保障，质量上也要提升。如今，王健林规定平均每两年就要修订一次制度，因为企业是在不断发展的，制度也要随着更新，有一些过时的要删除，有一些缺少的则要添加。修订的参与者从王健林到总裁、副总裁，上上下下各个部门全部都要参加，每次修订从9月份开始，一般历时3个月左右。

王健林一直在强调，制度的字数不能增加，还要把事说清楚，要说有用的话，要有可操作性，实用第一。

万达商业地产有一个关于投资的制度，这个投资制度在修改之前只是简单地说明必须做什么样的投资，但是事实证明并不好用。于是在10年前，万达就把它编成了“商业地产投资100问”，在5年前又把它合并成“商业地产投资50问”。这50个问题，就包括了天上地下的所有关键问题，且诠释得格外清楚。比如土地六通一平，地下有没有障碍物，有没有配套，当地的建设成本多少，人工成本多少，税费多少等等。类似于这样的50个问题都规定必须用数字回答，“大概”、“基本上”这样的词语禁止出现，必须用数字来支持回答问题。那么若能把这50个问题搞明白，这个项目能也就再清楚不过了。更重要的是等新员工到这个部门后，只要用这一本发展投资制度，就会非常清楚，可以很快投入操作。

再以万达的规划设计制度为例，万达把万达广场、万达酒店和文化旅游项目的投资分别划分成三个级别：A级店、B级店和C级店，划分级别之后，每一个等级都会制定若干条强制条款和非强制条款。例如，有很多消费者觉得万达的地下停车场特别敞亮，赞不绝口，殊不知这也是多年摸索出来的结果：万达规定停车场的高度必须要达到4.8米，一般停车场的高度都只有3.6米，为什么万达一定要做到4.8米呢？这是为了若干年以后，能够安排机械停车位，倚仗成熟的技术，如今两个车位可以做出五个车位，全部下来大概能增加70%的停车位。

万达的商业管理现在全球排名第二，至2014年年底随着商业地产面积达到全球第一，万达将成为全球最大的商业管理企业，而其在历史发展中也形成了十几本自己的制度，例如开业手册。

万达的开业手册不是只有简简单单的几句话，每本大概都有三四万字，甚至连距开业多长时间之前商管就得进场也有清楚的规定。A级店提前多少，B、C级店提前多少，进场后要做什么工作，从第一周一直到开业后，每一周抓什么工作，每一个月商家达到什么程度，完成什么样的评估，等等，都只要照着制度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

执行就可以。万达开业手册最大的好处，就在于照顾到了没有参加过开业的新员工，无需特意教授，新人拿到这本制度后，就会清楚地知道应该干什么。除开业手册外的招商制度、运营制度、内装装饰等，都规定得非常细致周到，包括图片和操作流程，完全简单易懂。

也就是说，万达制度的最大特点就是实用。万达曾投入了十几亿建了万达学院，可以同时可以容纳几千学员，学院院长曾让王健林题字，王健林大笔一挥，这写了两个字——有用，这也是万达学院最大的目标，培养出有用的人才，坚决不能培训完和没培训完没什么区别。

制度也是如此，如果有制度和没制度区别不大，那么这个制度就是失败的。只有做到操作性极强，才能真正发挥辅助经营者管理企业、规范执行的重要作用。

拓展透析

青岛海尔集团成功的秘诀之一就是其所建立的独特的人事管理制度。

为了强化企业的基础管理，海尔集团于1991年创立并推行了“日日清”管理控制系统。这一系统的核心是在人和事之间将形成直接的联系，通过管事来实现管人的最终目的。这一系统的具体内容可以概括为：总帐不漏项，事事有人管，人人都管事，管事看效果，管人凭考核，考核为激励。“日日清”管理控制系统分为三个层次。

1.总账不漏项，事事有人管

海尔首先把企业内的所有事物按事（软件）与物（硬件）分为两类，建立总账，使企业运行过程中所有的事物都能够在人的视野控制范围内，然后将总账中所有的事物通过层层细化落实到各级人员，制定各级岗位职责及每件事的工作标准，每个人根据职责不同建立台帐，明确管理范围、工作标准、工作内容、计划进度、完成期限等等。

海尔把企业的整体工作分解成一个个基本要素，在进行明确合理的分工的同时使每项工作定量化、标准化和规范化，建立责任制，在分工明确和责任到人的基础上，从而产生整体效益，这便是人事管理的首要要素。

2.人人都管事，管事看效果

“日日清”管理控制系统在实施过程中要求所有人员都必须依据控制台帐，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开展本职范围内的工作。由于每个人的工作指标明确，就会使其在工作中既感到适当的压力又具有相对的自主权。在这样相对自由的环境下，员工可以更好地发挥其主观能动性及自主管理的积极性，创造性地最大限度地发挥能力，并力求在最短时间内，完成达标甚至高于标准的工作。

海尔对管理人员是用月度帐加日清表控制，即每天一张表，明确一天的任务，下班时交上级领导考核，没有完成的必须要说明原因及解决办法。对生产工人则是用“3E卡”控制，此表由检查人员每小时一填，每天结束将结果与标准一一对照落实，并记录下来，先由工人自我审核，随后附上各种相关材料或说明工作绩效的证据，报上一级领导复审。

这种管理制度既有严格的管理标准，又有相对的自主权；既包含着对员工人格、劳动以及才能的尊重，又尽可能地人尽其才，最大限度地发挥每个员工的积极性、主动性和创造性。

3.管人凭考核，考核为激励

海尔十分注重对员工工作绩效的考核。当管理人员和生产工人对工作自我审核后报上一级领导复审时，上一级领导将其工作进度、工作质量等内容与标准进行比较，评定出A、B、C、D不同的等级。

复审并不是重复检查，而是注重实际效果，并通过对过程中某些环节有针对性地进行抽查，来验证系统的受控程度，以强化企业整体管理。复审是“日日清”管理控制系统的关键环节。

海尔采取计点到位，一岗一责，一岗一薪的分配形式，通过复审，员工一天的工作成绩以及取得的报酬也就显示出来。管理人员根据不同管理岗位的工作要求确定基本薪金标准，再依据工作绩效考核来计算实得报酬。工人工资每天填在“3E卡”上，月末凭“3E卡”兑现工资。

最具动态特色的是，生产线上工人的工资都是根据质量责任价值券和“3E卡”每天计点到个人。工人人手一本质量价值券手册，其中内容整理汇编了企业以往生产过程中出现的所有问题，并针对每一个缺陷，明确规定了自检、互检、专检三个环节应付的责任价值及每个缺陷应扣多少钱。质检员检查发现缺陷后，当场撕下价值券。由责任人签收；操作工互检发现的缺陷经质检员确认后，当场予以奖励，同时对漏检的操作员和质检员进行罚款。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制度如果不适用，便是一纸空文。像海尔集团这种严格的制度管理和激励方式，不仅成为海尔造就名牌的坚实基础，而且使得企业的运行从无序到有序，从有序到形成体系，从系统实施到逐步演化成为每个员工的自觉行动，最终实现了成功的一跃。

把问题尽可能设在制度里

我们制度设计基本要求是不给员工犯错机会，把问题尽可能设在制度里面。我十几年前经常讲一句话，不靠忠诚靠制度，忠诚是会不断变化的，今年忠诚度明年就不一定有了，这个月有忠诚度下个月不一定有了。现在诱惑多，我们的人不断被挖走，有的人干了一段时间有经验了，自己出去闯荡，私营企业经常出现这种情况。所以我们现在要求设计制度，条件必须建立在不信任任何人的基础上，以防范风险。

——王健林《万达如何创新企业管理》

万达的制度设计有一个特别之处，就是注意不给员工犯错的机会，而不是说像有些企业，出了事后拼命惩罚员工，但在操作中却不注意堵塞漏洞。王健林主张，制度设计的基本要求是不给员工犯错机会，把问题尽可能设在制度里面。

王健林在十几年前常讲一句话，不靠忠诚靠制度，忠诚是会不断变化的，今年有忠诚度但明年就不一定有了，这个月有忠诚度下个月也不一定有了。面对诸多的诱惑，万达的优秀人才不断地被挖走，也出现过员工干了一段时间有了经验，就辞职自己出去闯荡的情况。因此王健林要求设计制度，条件必须建立在不信任任何人的基础上，以防范和降低风险。万达每年新增投资至少超过千亿，若加上续建则会更多了，平均每年有20个酒店开业，有60个酒店在建，可谓投资巨大。

建设行业在全世界范围内也是最大的一个行业，事故频发，且涉及招投标、安排施工队伍、材料采购等等。因此必须未雨绸缪，不能心存侥幸、敷衍了事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万达约在10年前，就开始着重建立品牌库制度，招商有商家品牌库，设备有设备品牌库，工程有工程品牌库，要求行业前三名企业的产品进去，入了品牌库才能投标。而且万达所有招投标都是在网上进行，不提倡招标部门和商家见面，以考察商家为目的的见面，在考察完后必须如实报告。品牌库规定每年跟进一次，一旦发现品牌商家有行贿行为，或者出现产品质量问题，维修不及时便可以毫不留情地踢出去，决不姑息。

在万达还有一个轮岗制度，财务、成本人员三年轮一次岗。有的员工不愿意去外地，王健林说，不愿去就解聘，没有什么可商量的。长此以往便形成了文化，如今面对调动，员工们就不再有异议了，因为大家都知道不去不行，这是强制制度。只有制度强硬、面面俱到，才能尽可能地杜绝一切问题和风险，确保企业的健康经营。

拓展透析

正所谓求人不如求己，企业和企业家需要对经营行为所产生的影响作出预判，从而找到最经济实用的解决方式。尤其是在面对危机的时候，更要通过科学的防范机制来防范重大负面影响的产生。换句话说，管理者要对负面影响做到未雨绸缪。

位于沈阳市皇姑区昆山路上的中国石油加油站，即使驾车者站在汽车加油口的边上，也几乎闻不到一丝汽油的味道。据加油站的工作人员介绍，所有暴露在外的汽油油气全部都被一套油气回收装置彻底回收，经过加压将油气中的汽油重新送回油罐中。安装这套造价不菲的先进设备，不仅是为了降低损耗、节约成本，更重要的是减轻了加油站对周边空气的污染，让附近居民不受汽油味的困扰。

从过去提倡“效益优先”，转变为如今的“安全第一、环保优先”，实现企业安全发展和清洁发展，已经成为中油沈阳公司在经营中恪守的重要原则。据了解，中油沈阳公司已从2007年起逐步在遍布沈城的148座加油站中普及油气回收装置，让这些加油站都变成默默无闻的好邻居和环境友好的使者。

对于能源行业而言，安全是生产经营中的头等大事。对于安全隐患早发现、早排除，是实现企业安全发展的前提。从2000年起至2007年，中油沈阳公司累计投入6580万元进行了安全环保、重大火险隐患整改、乙醇汽油调配等重大项目设施改造，确保了企业的安全发展和清洁发展。在先后进行的四次大规模安全检查

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中，共发现隐患291项，其中的273项隐患已经整改完毕，整改率达90%。

中油沈阳公司在工作开展中强化关键环节和要害部位的安全环保管理，不断探索新的安全环保项目，建立有重大危险源监控体系，按照QHSE管理体系要求，全面落实安全环保规章制度。与此同时，进一步加强对员工的安全教育和培训，着力提高员工的安全意识、责任意识和操作技能。在中油沈阳公司领导的眼里，只有做到未雨绸缪，安全发展、清洁发展的道路才能越走越宽。

未雨绸缪是企业避免危机的重要方法。从本质上说，企业的危机是指能够对企业及其产品和声誉造成潜在破坏的事件。面对激烈的市场竞争，一个企业不管过去有多辉煌，随时都可能受到危机的冲击，这是任何企业都无法回避的现实。问题的关键是企业应该如何开展危机管理以化险为夷。只有将危机化解在无形之中，企业才能始终处于安全之中。即便是出现难以消弭的负面影响，因为事前做好了充分的估计和深刻的认识，企业也能从容应对，而不是仓皇应战，处于被动局面。

不讲情面，一切按制度

规矩定了，关键看敢不敢较真，这就看管理水平。比如我们有的影城有一年可能指标定高了，有相当一部分影城算下来一分奖金都没有，干了一年了，敢发和敢不发都要较真。在万达没有情面讲，都是按制度。

——王健林《万达如何创新企业管理》

在一些故事里，王健林被描述成了一个“红二代”：他的父亲是参加过长征的老红军，曾任西藏自治区副主席。而他自己也有着十余年的部队经历，身上刻下了深深的军人烙印。他这种纪律严明、敢于较真的军队作风也体现在了他对企业的管理上。

在万达，王健林要求所有考核都要量化，不要凭主观感觉。

对经营部门来说，量化不是件难事，但是对于非经营的部门，比如人力资源中心，要怎么量化考核呢？对此王健林自有方法：每一年他都会把项目梳理出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来，需要多少高管、多少一把手，需要招聘多少人，按照制定的储备制度，来决定至少需要储备多少人。甚至针对某一类人提出的需求，要求在规定的期限里必须完成到位，指标全部量化，必须严丝合缝，没有一点空子可以钻。只有将考核指标量化，才能彻底防止主观感觉，万达很清楚这一点。

万达还成立了审计部，所有部门每年审计一次。审计之后会出现三种意见：第一种是管理建议书，没有任何处罚，只是对症下药提出建议；第二种是整改通知书，罚到什么级别要罚多少钱，都有明确的说明；第三种是审计通报，这是针对比较严重的问题，其结果基本上是开除。万达的审计异常严格，自实行以来也确实开除了不少人，几乎每年都会有人被送到司法机关。王健林说，党的三中全会提出来，私营经济财产同样不可侵犯，我觉得这非常好。这种内部审计制度对内部人员违规是很大的震慑。

因为奖惩严格敢较真，万达的管理执行能力非常强。很多人都感叹万达的企业管理就像军队一样，概括来说就是四个字——令行禁止。

王健林不允许任何家人进入万达工作。太太拿钱成立了自己的投资公司；儿子王思聪自英国留学归来后，一直担任万达集团的董事，自己在外投资竞技游戏产业；四个弟弟也循规蹈矩地在老家做小生意。“王健林是家里的长子，他在家说话，几个兄弟都不敢吭声。”王健林的家庭性格是来自父亲的遗传。

而对于外界关注的财富传承之事，已近天命之年的王健林给自己留了十年时间，在这十年里，王健林打算建设职业经理人团队，希望未来可以通过家族信托的方式传承财富。此外，问及子承父业之事，王健林说：“我给他（王思聪）两次失败的机会，两次失败后就要老老实实回归万达。”

不可否认，军人由于部队大熔炉的淬炼，其气质、意志等方面的优点，往往能在社会的激烈竞争中后来居上、脱颖而出。高度的组织纪律性、绝对服从的意志力、以及永不服输的精神，都是他们身体里流动着的特质。

王健林的军事化管理风格，也正是助推他和万达在波诡云谲的商战中如鱼得水、屡立战功的原动力。

拓展透析

8年前，去哪儿网从距离现在办公地两街区的大地高科技大厦开始，一路多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次更换办公室，从最初的5个人发展到了如今的1300多人，庄辰超说："最让我骄傲的就是去哪儿的管理。"

在2013年年初，曾有人推测，去哪儿网可能是当年第一家在美国上市的中概股公司。当时很多创投界人士都认同这一判断：去哪儿网是一个"厉害角色"，而它的创始人庄辰超也成为新一代创业家的代表，他的一些堪称经典的管理经验，值得后来者借鉴。

1.拍砖文化

庄辰超认为，企业的价值观和员工对企业文化的理解，完全来自于他的直属上级，最多不会超过两个层级。因此，去哪儿网成立了TL(Team Leader)组，在员工对企业文化的理解和认同的过程中，TL组发挥了重要作用。

TL组目前由100多人组成，职位在总监及以上的级别，其主要负责的企业文化就是"拍砖"。对于公司的决策、上级的领导力，任何TL的员工都有权力在组群里面公开进行批评，包括与被批评者进行辩驳。这种公开的批评和辩驳是非常人性化的表现：是否扭曲事实，邀功、推诿责任；能否能提出切实可行的方案，还是只是夸夸其谈、自我推销；是勇于承担责任，还是推卸责任；以及能否对自己的结果负责等。

这个过程其实是在帮助去哪儿网提纯企业文化，而且在辩驳的过程中，最优秀、最有想法的员工也会自然而然地凸显出来。这也成为领导者物色新的管理人员时可能参考的重要标准，众所周知，沉默的管理者是难以受到企业青睐的。

因此，在去哪儿网就形成了一种"拍砖文化"：要想晋升就必须非常强烈地表达出自己的观点和意愿，同时还要保证经得起大家的辩驳。庄辰超说，我希望公司的每一个人都是知情的怀疑者，鼓励员工尤其是TeamLeader对每一项政策和成绩表示质疑：真的这么好吗？真的不能做得更好吗？

2.公开批评

去哪儿网鼓励员工要最大范围地表达出自己的观念，也叫作"大声说话"。

去哪儿网内部有众多的邮件组，如果员工对上级有不满有意见，应该让更多的人知道。庄辰超鼓励公开批评，他认为在公开批评的过程中会引发许多的思辨，能让员工对事物的把握更加清晰，同时给其他人以警示。

企业主张"遇到批评三不问"，不问动机、不问层级、不问态度。遇到批评

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时候，很多人都会想你是不是想踩我一脚，或者你是不是有发言的资格，但是在去哪儿，只要是有事实根据，就可以畅所欲言地批评。不可能每个人都是语言艺术家，既要求批评到位，又要不伤及被批评者的面子，这样两全的“美事”是不可能的。

由于这样公开批评的企业制度要求被批评者要具有一定的修养，所以很多新人对适应这种文化感到有困难。但是不能否认这确实是一个很好的企业文化筛选器。去哪儿网的新员工离职率非常高，但在工作满一年后，离职率便降到了2%以下。

严格的管理制度是企业高效稳健运营的保证，如果过于散漫，不仅留不住员工，反而可能使企业的长远发展陷入困境之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part11

规范的就是最好的

——万通创始人冯仑的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

规范的就是最好的

怎样在制度层面，让万通获取持久稳定的增长？

有3件事情要做好，第一是要有一个良好的价值观；第二是要完善治理结构，这包括透明度、制约机制、决策程序、投资纪律、团队选拔等；第三是我要以身作则，率先遵守这些制度。

一个创业者如果能把这3件事情做好，即便离开了，公司也会发展得很好。所以除了公司战略、经营策略之外，还要有一个好的治理结构来保障公司的稳定与竞争力。

企业的变与不变，实际上就靠制度来应对。变是恒久的，因为市场总在变，环境总在变，不变的是制度设计与安排和价值观的养成，这是不能变的。

——冯仑接受《中国地产商报》的采访

冯仑是一个注重制度的人，也是一个会构建制度的人。万通是用江湖式的方式成立的，属于兄弟们共同创业。一般这样成立的公司，往往都会在制度上有很大的问题。这些问题在创业初期进行资本积累的时候还体现得不明显，但一旦小有成就就会显露出来。

之所以会有如此情况，是因为没有一个透明的、规范的制度去制约。朋友间是有共同的爱好和目标以及愿景的。不过也会有分歧。在最初的时候，大家都为了企业的生存在努力，这时候所有人的目光都在怎么赚钱上面，自然没有太多的分歧，只要能搞到钱，能弄到项目就可以了。

可是，一旦企业盈利了，那么彼此就容易出现分歧了。因为盈利后的企业目标不仅是钱，还有发展。而每个人对自己心中的公司应该发展成什么样子，又往往是不同的。这时候就容易出现各执一词，谁也说服不了谁的情况出现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果是一个制度健全的公司，那么可以用制度来解决这件事情。比如投票等等方式，大家都说出自己的想法，哪一个获得的支持更多，就按照哪一个说的办。可是要是没有制度约束，就不好办了。谁都觉得自己是有理的那个，是应该被支持的那个，而又没有一个凌驾于众人之上的制度，就很难得到统一了。

冯仑正是看到这点，所以才会选择退出那个项目，也正是因为看到了这点，所以万通在成立之初，就成立了类似董事会的组织。

万通成立的时候，是改革开放初期，那时候很多制度还不健全。《公司法》还没有正式颁布。这样的情况下，很多企业都是不规范的，江湖式的进行经营着。但冯仑他们却走在了前面，虽然也没有成熟的董事会，但却有董事会的雏形。每一项决策的进行，都要大家一起以董事会的形式进行讨论，最终做出决策。在这个过程中，有一个制度在，因此即使有不同的意见，也不会产生真正的冲突。这就是规范化的力量。

在冯仑几个人走上创业路的时候，海南大约有8000多个公司，那时候，冯仑他们的万通是很不起眼的，冯仑甚至觉得，当时，他们应该是排在最后十名的。因为他们创业的人数虽然多，但资本十分有限，都是借来的。

可是，很多年过去了，那8000多个公司里，绝大多数都已经不存在了。可是当年的吊车尾万通，如今却成了国内知名的大公司，而万通的几个创始人，也都成了著名的企业家。万通之所以会有这种成绩，就在于他们有未来的眼光，懂得用规范化的制度来约束自己。

从现在的角度看，冯仑他们当时的做法并没有太大的值得敬佩的地方。不过在一个市场刚刚开放的时候，他们这么做称得上是绝对的超前了。

一个稳定的企业，一定是内部成员彼此合作默契的企业。这份默契靠所谓的人情等是不行的，必须要靠规范化的制度。一个成功的企业家，也一定是一个规范化制度设计的高手。如果不能用好的制度约束自己的公司，那么总有被时代落下的一天。

企业家是企业的灵魂，是企业的头脑。而规范的制度则是企业的保障，是企业向前发展的动力提供源。因此，一个企业家就必然要有规范化的意识。这是基本能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

企业能够快速成长，成长之后是否能够保持稳定而又持续的发展，依靠的肯定是健全而又规范的制度。在这方面，苏宁有很多值得其他企业借鉴的地方。

在苏宁的掌门人张近东看来，一个企业想要发展，制度是最重要的。不过如何建立一个合适的有效的制度，却并不那么简单。他觉得，首先要面对的就是两个难题。第一是怎么看待制度，将制度置放在一个什么样的地位；第二是怎样才能制定出有效的制度，制定制度之后又如何去执行，怎样让它发挥出应有的效力来。

面对这两个问题，张近东交出的答卷很是精彩。关于第一个难题，张近东给出的答案是："制度重于权力，我们苏宁不是人选人，而是制度选人。"这是很高明的经营手段，很多企业管理者们都摆不正自己的位置，觉得自己是企业中的老大，自然要享有最高的权力，但其实这并不是好做法，最好的方式就是大家都听从制度的。管理者一定要明白，自己遵从制度并不是说自己的权力受到了制约，而是自己在利用制度为企业谋利润，所有的一切都是为了企业的发展。如果有了这层认识，那么自然也就明白尊重制度的必要性了。这种做法不仅有助于提升团队的凝聚力，利于构建团队精神，更是能够避免权力滥用，防止很多灰色行为。这对企业的发展，是绝对利大于弊的。

确立了制度的重要性之后，就是开始制定和执行具体的制度了。在这方面，苏宁也做的很好。他们规定，在制度的制定过程中，一定要充分考虑到政策性和时效性。要多制定一些具体的标准，少一些空泛的概念，要多一些量化的规定，少一些精神层面的定性。这是一种务实的态度，这样制定的制度看似是冰冷的，每一条都有具体的数量标准，但其实这才是真正的人性化，是需要员工拿出态度和精神的，这是对能力和付出的尊重。

制度确立之后，就是执行了，苏宁规定，领导层人员要做出表率，要率先执行制度。更重要的是，要做到制度面前人人平等，不能因为是较高一层的领导，就存在放水行为，这是对制度的最大伤害。

而且，苏宁并不是采取一次性成型的方式在制定制度，还规定，制度应该是不停的完善的。什么时候发现问题，就马上整改。在执行中觉得哪条制度有问题，就马上提出来在第一时间进行解决。这样就保证了制度的生命力，保证了制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度永远都是跟公司的发展同步的。

通过这一系列的整改，苏宁完善了自己的制度，也增强了自己的生命力，更是给员工无限的干劲。这些，都是保障苏宁高速发展的源动力。而这些，自然源于张近东的思考和管理经验。

一个决策者，成功的标志不是手里有多大的权力，而是有多少人愿意为他做事，更愿意为他好好做事。而想要实现这一目标，靠个人魅力是不行的，魅力总有用完的一天，靠培养员工的绝对忠诚度也是不靠谱的，有忠诚就必然有反抗和背叛。只有靠规范的、人性化的制度去激励员工，让他们对公司产生一种归属感，自身有一种安全感，这才是一个公司长远发展的基础。

公司要有一个透明的制度

我们分三部分，一个是创造价值，怎么提高资本回报率，提高我们治理结构的完备性、透明性和可操作性，同时增加我们的信息披露及时、准确和连续性，让我们投资者有一个踏实的想法。我们告诉大家，我们坚持18年，不能因为上市才透明，我们投资者知道我们公司在创办初期，我们从1993年就开始做年报了，我们的年报从来都是公开的，并不是上市以后才做公报，我们万通上市以后一直是公开的。

——冯仑2009年在第三届中国上市公司市值管理高峰论坛上的发言

成功的企业要有一个好的制度，更要有一个透明的制度。在这方面，万通做得很好。不管是对内还是对外，万通都是透明的。他们有自己的历史陈列馆，上面记载着万通的每一步发展，就是要让员工和外界看到，万通是如何成长起来的。

冯仑的这种做法效果是很好的，对于员工来说，这种做法是一种信任。公司已经把自己的所有都展现在员工面前了，为的就是让员工彻底了解公司，之后能够跟公司一同成长。对外来说，这是一个态度，我将自己曾经做过的事情，有失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

败，有成功，都放在你的眼前了，为的就是让你更好的了解我是一家什么样的公司。这是一个真诚的合作态度。

万通不仅将自己的历史完全的展现在别人面前，公司的各种制度也是如此，甚至连冯仑自己做了哪些工作，哪些决策，也都是透明的。这样一来，在公司内就形成了一种氛围，所有的事情都是在阳光下进行的。这时候，员工们的内心里就会很踏实。

当制度规定和执行标准摆在眼前的时候，每个员工对自己的行为都会有一个清晰的定位。他知道自己做的事会得到什么回报，自然会更加努力。同时，如果有人想要进行一些灰色操作的时候，有曾经的惩罚案例摆在那儿，也能起到一定的震慑作用。这种透明，让人与人之间的关系简单了，也让人对自己的行为有了一个很好的预期。这是节约人力成本的一个很好的办法。

而将自己的制度分享给客户，则不仅表示自己对客户是绝对信任的，还能让客户对自己有一个更好的了解，从而在合作当中更加默契。

更重要的是，一旦制度透明了，那么每个人都能看到其中的利弊，也都能指出其中的利弊，这样，更有利于制度的整改和更新。这是一个公司进步的重要条件。

做管理，其实就是在做人心，当管理者将自己的一切都放在员工面前的时候，员工是会感动的，他觉得自己的领导信任自己，也愿意跟自己一道前进，这对提升团队凝聚力是有着莫大帮助的。

所谓疑人不用，用人不疑。很多管理者都知道这个道理，也都是在按照这个标准在做事。可是大都只是做到了心中不怀疑自己的下属，很少能将这个情绪清晰、准确地传达出去。这样，就容易造成误解，本来对下属很信任，可是下属还会猜疑，上司是否真的信任自己。可是，一旦将制度透明化了，那么这个问题就不存在了。他是人与人之间的一个良性沟通纽带，是提升一个团队的凝聚力和竞争力的必要手段。

拓展透析

在制定制度方面，苏宁的掌门人张近东很有经验。苏宁是一家零售商，不过却以服务见长，这是他们的特色，也是他们能够快速成长的原因之一。不过，虽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然好的服务会让客户更加满意，不过做一个好的服务人员却并不是大家的追求。因此，在苏宁的发展史上，尤其是最初期，曾遇到过人才紧缺的问题。

后来，张近东通过在苏宁内部建立人才培训体系，并改变招工对象，解决了这一问题。这是苏宁的成功之处，也是其值得称道的地方。不过张近东在人才的吸引和储备方面并没有止于此。

苏宁有着完善的人才储备和培养制度，并且在这方面做到了公开化和透明化。在苏宁，人才晋升的制度是摆在大家面前的，每个人在公司干了多久，有多大的成绩，将来会有什么样的空间，都在每个人的心里。这样，员工工作起来就非常有热情。因为他们有目标，而且那目标就摆在眼前，是清晰可见的，也是具有很强的实现可能的。

这就是张近东的高明之处了。很多企业家也会给自己的员工一个愿景。不过大都是流于口头的，更像是给员工画了一个大饼，虽然很美丽但并不能吃。这样的做法，在最开始的时候也是能激发员工的工作热情的，可是却难以持久。一旦员工发现老板只是在口头上敷衍自己，那么也就会彻底地泄气了。因此，这种做法无异于自己坑害自己。

还有的管理者，会给员工愿景，也愿意实现，可是却没能让员工有一个清晰的感知。他们在内心是愿意培养员工的，也愿意给予重用。甚至也有一个非常科学的员工成长计划。但这计划只在他自己的心里，员工并不知道。因此就会产生一个错位。员工因为不知道领导的想法，从而觉得自己升职很困难，从而会懈怠，至少没有特别强烈的激情。而领导则觉得自己有一个详细的培养计划，但手下人缺乏干劲，因此找不到人才。

可是一个透明的激励制度就不存在这个问题了。它是切实可见的，员工内心有奔头，从而有工作热情，而这份工作热情释放出来之后，自然能够创造更多的业绩。在员工创造业绩的过程中，领导者能看到他们的努力和能力，自然愿意给予提拔。而得到提拔的人，又会成为激励其他人的榜样。这样就形成了一个良性的循环。这就是透明的激励制度的重要性。

苏宁有这样的制度，所以能够在竞争中取得良好的成绩。其实，所有的管理者都应该有这份认识，建立透明的制度，让员工安心、放心、用心，也能让自己发现更多的人才，更好的经营团队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给员工平等的机会，才能激发他们的热情

强调起点公平、一致性或等同性，却不承认终点的必然差距，那在运动场上就没法儿玩了。所以起点公平是强调竞争。愿意强调起点公平的，多数是强者、自信的人、愿意创业的人、愿意保持市场竞争环境的人。就像在运动场上跑步，刘翔肯定愿意起点公平，因为他跑得快，起点公平实际上是激励大家奋力快跑。

不仅外部环境如此，管理公司也一样，要让每个员工都有相同的机会，这样才能让企业更好。

——冯仑《起点公平就是机会均等》

用冯仑的话来说，"强调起点公平暗含着终点上是有差距的、不公平的。"对于管理者来说，如何激励员工是一件大事，也是一件麻烦事。很多人都选择了直接用利益激励，可是有的效果好，有的效果却并不理想。所以如此，是因为利益确实是激励人的好手段，但并不是唯一的，甚至可以说，如果将它当成是唯一的，还有可能适得其反。

一个人找工作，不外乎两点考虑，一是薪水，二是发展空间。两者并不是排他性的，而是互相结合的，很多时候，后者更重要些。有人会因为高薪水而去做一份自己不喜欢的工作，但却很难持久，当有一天他发现一个能让自己赚钱，又有空间和归属感的职位之后，便会毫不犹豫的离开。而有足够的发展空间的就相对要好很多，这世上，有太多人会为了将来的发展而忍受暂时的沉寂。

因此，一个好的管理者，就是能够给手下创造足够的发展空间的人。而想要做到这点，公平的制度是必不可少的。关于什么是公平的制度，什么是好的公平的制度，冯仑有过解释。他说，好的公平制度就是机会均等，大家都在同一个起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跑线上，至于能跑出什么成绩，要看个人的努力和付出了。一个有这样制度的公司，必然是员工愿意付出的公司。

不过，也许有人会觉得，这样的制度对某些人来说，可能不太适合，总是有人愿意一刀切的，喜欢大家都是同一个待遇。对于这些人，也是会有不满的，甚至可能成为团队中的不稳定因素。不过冯仑却觉得，没必要担忧这点。

冯仑认为，人与人是有差异的，有的人喜欢起点公平，有的人喜欢终点公平。所谓起点公平就是大家都有一样的机会，终点公平就是大家都有一样的待遇。在一个拥有终点公平制度的公司内，更喜欢起点公平的人是注定不得志的，他们有抱负，却看不到希望。所以时间久了，这部分人会自动离开。同样，在一个起点公平的制度下，更喜欢终点公平的人也是会很难受的，他们会因为别人拿到的比自己多而不满，时间久了一样会离开。

所以，完全不必在意文化认同问题。建立一个起点公平、机会均等的制度，不仅利于激发员工的主动性，更是会自动过滤员工，让那些不想付出却想着跟别人拿一样薪水的人自动离开。

冯仑的万通公司，采用的自然是机会均等的制度。而他们公司内的员工也确实有很强的主动性，所以这样，就是因为冯仑懂得管理，更懂得人性。

制度是公司前进的保障，如何制定制度是一个管理者的基本能力。虽然制度建设很麻烦，也很难，但还是有规律可循的，遵循机会均等就是最大的规律和原则。

拓展透析

在各大企业中，苏宁的人才制度是非常引人注目的。苏宁有自己的人才储备机制，每年，苏宁都会走进大学校园，大规模招聘应届毕业生，当作蓄水池。所谓的蓄水池就是公司的储备人才库，苏宁会对这些人进行培训，然后给他们锻炼的机会，最终发现有能力者，给予重用。

苏宁有强大的人才储备，同时又有透明的人才竞争机制，每个人升迁了或者职位调动了，都有明确的理由，每个人都是可见的。这样，就少了很多的猜疑和议论，什么事情都放在明处，自然就会少去很多麻烦。

不过除了这两个特点之外，苏宁的人才机制还有一个特点，那就是机会均等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

苏宁给员工一个庞大的平台，更是给他们划定了一个相同的起跑线。在苏宁，每个人都有足够的上升空间，而想要获得这个空间，只能靠自己努力，是凭借能力来说话的。这样一来，对公司内的每一个员工来说，都是公平的。而且，苏宁给的这个空间还是足够大的。

据苏宁的高管说，很多学生大学毕业后，都会想找一个好的平台，好的工作。这时候，有些人是看不上苏宁的，因为觉得在一个销售门店工作，不仅不足够体面，收入也很有限。事实也确实如此，很多员工再刚进苏宁的时候，跟同学比起来确实会有些差距。至少是不能让其他同学羡慕。但是过上三年五年之后，情况就有所改变了，苏宁员工在同期毕业的同学中，绝大多数已经算是非常优秀的了。而十年之后，绝对是同期毕业生中的佼佼者。所以如此，就在于苏宁给了所有员工一个足够大的空间。而且苏宁在人才晋升上是公平的，因此每个苏宁员工只要努力就都能获得成功。这也是为什么苏宁员工在事业上与身边的人对比时，整体都有优势的原因。在其他地方，或许也足够努力，但却未必能够获得相应的待遇，但在苏宁可以。因此苏宁人才会整体都高于别人。

这就是苏宁的竞争力了，当一家公司内，每个人都觉得自己只要努力了，那么就一定会有回报的时候，一定会尽自己最大的能力去工作。因此，可以说，苏宁的制度不仅给了员工公平的机会，更是让公司可以更好的运转。

很多人都说，二十一世纪最重要的是人才。可是又有太多人无法让人才发挥出应有的效用来。之所以如此，是由于没有一个公平的制度，因此人才才在工作中都懈怠了。当努力和不努力获得的酬劳是一样多的时候，谁都会选择不努力。真正好的制度，就是给每个人相同的机会，然后让他们凭借自己的能力胜出。这样的制度，不仅是激发员工潜能的制度，更是为公司筛选人才的制度。有了这样的制度之后，必然能够在竞争激烈的市场中占有一席之地。

一个好的管理者，必然是一个能建立好的制度的人。他知道自己想要什么样的员工，也知道怎样找到自己想要的员工。同时，他也知道员工们要什么，更是知道怎样满足员工们的愿望，激发出他们的所有潜能。而机会公平的制度，正是实现这些的基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现代化管理是企业成长的关键

总体来看，或者从民营企业发展的过程来看，随着每一个阶段的不同，尤其是在中国这样一个急剧转型的社会，随着财富积累的进度越来越快，我们的传统文化、习惯，包括我们意识形态领域里沿袭下来的一些说法，会不断地挑起对“原罪”问题的讨论和对“原罪”的再追究。所以在中国，财富的创造和积累，始终潜伏着一些威胁。

那么，究竟什么才是求生之道和解决之道呢？我认为解决这个问题可以从两个方面着手。一个方面是企业自己，在面对这个问题时，要坚持我们曾经提过的“四化”，就是“资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化”。用这个“四化”使你的自有资本金得到充实，同时让公司在一个专业领域形成自己的竞争能力，再培养一个好的团队，然后认真地经营企业，坚持在本土市场成为强者。我坚信，只要按照这“四化”走，“原罪”的绳结就可以解开。

——冯仑《野蛮生长》

关于企业的原罪，有很多不同的理解，在冯仑的眼中，企业的原罪并不是说在企业成立之初，用不正当的手段来获取利益，而是企业在成立的时候，由于创立者在经验、经历和认识上的局限，会在管理上做出很多只符合企业暂时发展需要，或者本身就跟企业发展不相容的制度和企业文化。这种困境，被冯仑称为企业的原罪。而随着社会的发展，这种困境，在新生企业的身上，体现得越来越明显了。

为了应对这种困境，冯仑和他的合伙人在经营万通公司的时候，曾经走过一些弯路，最后通过反省和压缩企业规模的方式走出了困境。不过，在这个过程中，冯仑不仅找到了战胜困境的方法，同时也对企业制度的建立进行了思考。其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思考的最终结果，就是现代企业要有“四化”，即“资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化。”

这“四化”是冯仑的经验之谈，也是他给那些创业者提出的忠告。

首先，“资本社会化”，指的是要有一个良好的融资方式，可以通过自己创业前的积累，或者进行小额的贷款，完成自己的初创业，之后，要想办法通过社会融资来补充自己资金的亏空，比如公司上市等。最要不得的就是依靠借贷来维持企业的发展，尤其是依靠借贷来让企业实现高速、暴利的发展，那是一条表面看起来很风光但暗处埋藏着陷阱的死路。

其次，是“公司专业化”，不管干什么，第一件要做的事情就是了解，只有了解了才能够做出正确的判断，之后是钻研，让自己变得专业。当一个企业在本领域达到了专业的程度之后，它也就有了强大的竞争力，不管形势如何变化，它都能够保证自己的发展。因为它的专业性决定了它在市场上是不可或缺的，这份不可或缺，就是它的强竞争力。

第三是“经理职业化”，即要有专业化、职业化的人才，在人才的运用和培养上，要有一定的规范性和制度性。很多企业创始的初期，都是通过关系维系的，有亲情关系，有朋友关系。这份关系虽然很牢靠，在创业初期也容易形成一股凝聚力，但一旦企业做大了，就会显露出弊病来。因为没有一个规范，因此很难彼此约束，尤其是发生分歧的时候，谁也制止不了谁，矛盾也就产生了。如果有一个职业的经理人，或者管理者都用职业经理人的标准来要求自己，从而在公司的管理上形成一套完整的制度，那么这种情况自然就能避免了。

最后，是“发展本土化”，所谓的发展本土化，就是要有一块属于自己的，并且是自己属于的范围。比如一家北京的公司，那么首先应该想着如何将北京地区的业务做好。所以这样，是因为这是本土作战，有地理优势。在这里，风俗人情，市场情况你都了解，自然就更好发展。如果放弃自己熟悉的地域，而直接去其他地方，就要有一个熟悉的过程，在这个熟悉的过程中，可能很多机会就溜走了，这对企业是不利的。

总之，冯仑眼中的这“四化”，归根结底就是一个现代化。在当今世界，发展迅速，变化频率尤其快，因此一定要抛弃某些传统的思维，用现代化的思维来经营企业。在建立制度上，要人性化，给员工自由度，但又不能散漫。要有效率，让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工发挥潜能，但又不能给其太多负担。只有做到这些，才能让自己的团队有活力，也有效率。一个有活力、有效率的集体，自然会是一个竞争非常激烈的集体。

拓展透析

万科集团如今已经成为了中国房地产企业的一面旗帜。它能有今天的辉煌，不仅是万科人奋斗的结果，更是因为它有一套现代化的管理制度。在制度和发展方面，万科一直致力于人性化和现代化两个标准。

现代化管理的一个关键，就是制度至上。这一点在万科集团体现得很明显，在万科，并不要求下级不管何时都要服从自己的上级领导，但却要求每一个万科人都必须服从于公司的制度。有了这一标准，也就实现了规范化。当公司的所有人都以制度为自己的行为基准的时候，大家也就对公司有了共同的认识和理解。而完全服从于这一理解，也就可以避免很多不必要的麻烦。比如，一个完全人治的公司，如果彼此之间出现了意见分歧，那么肯定是无休止的争论，最后可能会有一方放弃自己的想法，跟对方达成一致。但也有可能造成各自为战的局面，这样，大家的劲就无法使在一起了，这样必然会降低竞争力。可是有一个大家都遵守的制度在，也就有了标准，那么就更利于彼此达成一致。这样，力量就会更集中。而且，规范化的制度管理，也能让员工将更多的精力都放在工作上，而不是放在如何跟领导搞好关系上面。

在人才选用上，万科也有自己的标准，万科是唯人才至上的，他们不仅积极吸引外来人才，也不断培养内部人才，他们的培训体系是十分完备的。在万科，每个人只要努力，只要有实力，就能够得到相应的回报。这一做法，让他们实现了人性化。所谓的人性化，就是给员工一种强烈的归属感，这份归属感不仅有温馨的氛围，更有发展的需要。如果一个员工能够在公司中找到自己的理想，那么他的归属感就很强烈。这样的公司也就是一家人性化的公司。

在公司的发展上，万科也是遵循现代意识的，即专业化。万科由贸易起家，最后转行做房地产，虽然跨界，但并没有放弃对专业的追求。这一点，在转型的时候就可以看出来，万科转型时，其实有好多条路可以走，而且，更重要的是，它还有一定的多元发展的机会，但是万科并没有选择多元化发展，而是紧盯房地产一行，并励志做到最专业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现代化管理是冯仑给民营企业开出的药方，也是他个人的经验之谈。同时，通过很多企业的发展壮大过程，也证明了这是一条正确的路，是一条可取的路。正是这份对于专业的追求，让万科可以领跑房地产行业。因为他们专业，所以很多同期的公司都一个个倒下了，但他们不仅没有倒下，反而走得更加矫健。这就是专业化的力量。

不管是万科的王石，还是冯仑本人，都认识到了现代化的重要性。一个企业，如果想在变化迅速的时代不被落下，一定要具有现代意识。一个管理者，如果想让自己的事业走得更高更远，那么也一定要有现代意识。新的时代对人们提出了新的要求，而我们要做的就是去适应它。

最好的花钱方式是买人的能力

投资于人的能力是一个基本共识，投资于人的特殊能力是有唯一性的，而且市场的价值空间也比较大。

——冯仑《野蛮生长》

企业间的竞争，也可以说成是企业家之间的竞争。一个格局大，能力强的企业家，是更会管理，也更懂得经营的，也必然能够将企业做得很好。可是，一木不成林，企业家个人哪怕能力再强，如果没有帮手，也必然无法让企业做到最好。这帮手，就是他四处招来的人才。

在面对人才方面，冯仑是其中的行家。冯仑是万通的创始人之一，更是最初的召集者，不过他没有选择自己独立成立一家公司，而是选择了合伙人的方式，因为他明白，一个人的力量到底是有限的，需要有很多帮手。他没有像其他老总那样，只是招来一群打工者，而是平均分配了股份，这样，大家都有股份在里面，自然也就都将全部的精力放在万通上了。这就是买人能力的一个方式之一，让人才将自己的所有精力和潜力都放在自己这里。

冯仑不仅明白人才的重要性，也是善于发现人才的伯乐。虽然最后万通的几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个合伙人分了家，但都各自发展得很好，如今都已经成了一方大佬。这当然要归功于冯仑的识人之能。冯仑能做到这样，跟他的人才观是有极大的关联的。

在一次演讲中，冯仑曾经提到过自己的人才观。他认为，在时间、地点、金额、企业相同的情况下，人就是最重要的考察对象和决定是否投资的唯一条件。他说，很多民营企业的老总在选择人才的时候，总是将忠诚放在第一位。之所以如此，是因为很多人觉得，一个企业或一个团队，最重要的是凝聚力，而一群忠诚的人在一起，自然是凝聚力最强的。但是冯仑却不这么看，他觉得，忠诚是一个好的品质，是每个人都需要的。但是如果将忠诚当作是选择员工的第一标准就有问题了，往往会跟自己之前的想法背道而驰。因为这些人在人才上的投资，不是用在了能力上，而是用在了其品质上。

冯仑分析说，人与人之间，哪怕因忠诚而产生的联系纽带再强，也是有个远近亲疏之分的。比如说，两个人都愿意对你忠诚，可是一个人性格开朗，另一个比较沉闷，而你恰恰喜欢那个开朗的，也会在参加重要活动的时候总是带着他。这样，就造成了一个局面，另一个内向的人就会感觉自己被忽视了，从而慢慢生出不舒服的感觉来，进而冲淡他的忠诚感。事实也确实如此，那些老板有亲信的公司，普通员工大都对老板敬而远之。因为亲信的存在，让其他人觉得自己是不被信任的，是不重要的，从而感觉不舒服。

用人，就要用有能力的，更重要的是，有现代性意识的人才。在冯仑看来，一家企业，对老板忠诚的人很少，而对制度忠诚的人很多，才是最好的。这样的公司，更具有现代化的意识，懂得用统一的标准来约束自己，从而就能提高办事效率。他说：“我觉得一个民营企业进步的最终标志之一，就是老板消灭身边最后一个对他个人忠诚的人，让所有员工去忠诚体制，忠诚于公司的制度。”这份对制度的忠诚之心，就是一个员工有没有现代性意识的判别标准。而一个企业家将人才的判别标准定为在服从自己上，还是服从公司制度上，体现的就是这个企业家的用人标准。找忠诚于自己的人，是在投资人的品格，找忠诚于制度的人，则是投资于人的能力。

人才是重要的，但一个人是不是人才却没有一个固定的标准。有能力的人是人才，有品格的人也可以称之为人才。一个成功的管理者，就是能够判别这些标准，将精力用在投资人才的能力上。只有这样，企业才能更好地发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

一个企业不管什么时候都是要注重人才的，可是困扰很多企业家的问题是，如何招徕人才，又怎么发现人才。在这一点上，百度的领军人李彦宏有自己独特的做法。

李彦宏做的是互联网行业，这是一个更新速度极快，对人才需求极大的行业。很多互联网行业的老板都在千方百计的发现人才，挖掘人才，培养人才。不过好像很多人做得并不如意，虽然付出了很多努力，却并未得到相应的回报。在这一点上，李彦宏就做得很好，他别出心裁，用比赛的方式来招兵买马。

李彦宏很重视人才，他曾经说自己差不多有三分之一的时间是在寻找人才。可是这种盲目去找的方式效果并不理想。虽然发现了很多合适的人才，但一个人的精力毕竟有限，认识的人也有限。这样，寻找基数就少了。他觉得，现实的情况更接近于，人才在寻找企业，企业也正在寻找人才，可是两个合适的人恰巧碰在一起的几率却很小。想要解决这个问题，就要扩大范围，想出一个可以大范围发现人才的方式。李彦宏选择的方式是用百度的影响举办人才比赛，从而发现自己想要的人。

很早以前，百度就举办了一个叫作“程序之星”的比赛，全国各地的人都可以报名，如果杀入了决赛，不仅有丰厚的奖品，能够为广大也内人士熟知，还可以跟百度签约，成为百度的员工。在2007年的百度“程序之星”比赛中，竟然有上万名选手报名。这极大的扩展了可选人才的范围。而且，这种比赛的方式还可以现场检验各个参赛者的真正能力，实在是一举多得。

正是凭借着对人才的热爱，和别出心裁的寻找人才的方式，百度才会有今天的成绩。李彦宏曾说，服务器基本用三年就报废了，办公楼也是租来的，这些都是没有太多价值的东西，只有人才才是一个企业的真正竞争力。当然，不仅要有对人才的重视，还要有发现人才的办法，和辨别人才的水平能力。

经营方向可以多元，但企业文化还是要单一

一个公司的高层董事会、经理人文化需要开放的气质，因为他们需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要进行决策，需要开放的眼光和互补的精神，这有利于减少公司决策依据的片面性，提高决策的正确程度。但在执行层面，多样化带来的相应后果是协调性相对较差，成熟的企业则会避之不及。

——冯仑《人的管理与中国特色》

不管是一个企业还是一个团队，经营可以多元化，业务可以多向发展，但是文化构建一定要单一，或者说要秉持一元原则。这是冯仑对企业文化构建的观点，也是他一直坚持的方向。

在最开始创业的时候，冯仑没有选择自己做，而是招来一帮兄弟共同创业。不过，他虽然选择了多人的创业模式，但在选人的方向上，也是花费了功夫的。

万通地产最初的六个人中，除了潘石屹在万通建立之前跟冯仑他们不是很熟悉之外，另外几个人都是好朋友的关系。所以这样选择，就是为了避免因个人的性格差异较大而产生企业文化多元的状况。

熟悉的人，一定是彼此谈得来，身上有很多共同点，也有近似的价值观的人。这样的团队，不管业务往哪个方向发展，但在涉及企业的方向改变和发展的时候，更容易形成一致的意见。也就是说，在这样的团队中，凝聚力是更强的。这就是万通能够成功的原因之一。

很多民营企业都没有处理好这件事。几个人聚在一起，开始谈论创业，但并没有涉及企业文化的构建问题，而是仅仅为了赚钱。这种方法，在企业建立的初期是没问题的，因为大家的目标很一致，就是为了企业盈利，可是一旦有了利润，那么彼此之间就容易出现分歧了。有的觉得企业应该往这个方向发展，有的觉得企业应该往另外一个方向发展。很可能就出现各自为战的局面，那时，整个团队的凝聚力就没有了。一个没有凝聚力的团队，不仅起不到众人一起力量更大的效果，反而会比各自为战更加吃亏。

冯仑几个人却做到了这一点，所以虽然在最开始的时候，经营上出了点问题，但整个团队的凝聚力都在。有一次，在一个项目的态度上，几个人发生了分歧。后来王功权按照自己认为对的方式做出了决定。可是其他几个人并不是很认同他的决定，于是纷纷打电话问他为什么这么做。王功权当时也很纠结，后来干脆就将手机关机了，不去接听几个人的电话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种情况在一般的团队中，尤其是团队中彼此的身份重量相等的情况下，是很容易出现矛盾的。但是冯仑他们没有。虽然其他几个人当时都很生气，可是事情过后，便彼此不再提及了，而且还是像以前一样的合作。这就是价值观统一，团队有凝聚力的体现了。能尊重团队其他人的想法。如果是在一个文化多元的团队中出现类似的情况，恐怕就是不出现各自为政的情况，至少以后的合作中也会有隔阂的。

一个团队，有一个单一的文化系统，让团队中的人彼此认可，有强大的凝聚力，是这个团队发展的最重要的因素。

一个团体中，管理者不仅有最大的管理权，也担负着最大的责任，当然起到的作用也是最大的。一个优秀的管理者，就是能让自己的团队中，所有成员都往一个方向努力的人。而实现这一目标的最好方式，自然是有一个统一的一元的团队文化。

文化在碰撞中能够产生新的事物，这是多元文化的优势。但是如果是一个封闭的团队，尤其是要跟其他团队进行拼杀的团体，这种多元的碰撞却并不利于发展。更多的时候，多元文化的团体还没有在碰撞中产生新的元素的时候，就已经因为凝聚力不够而被人打败了。

拓展透析

随着科技的发展，人们的生活方式也发生了改变。在这方面，购物方式的改变尤其迅速。如今，很多人已经很少再去逛商场了，更多的时候，都是通过网络进行购物。网络购物不仅方便，而且便宜，从来都是送货上门的。这样既省去了从商场往家拿东西的劳累，又能用最低的价格买到自己喜欢的东西，成了新新人类购物时的第一选择。

有这个改变，是从淘宝网开始的。不过，人们的习惯形成之后，又有好多的商家也开始了网上商城业务。其中发展最快的，自然就是京东商城了。

京东商城成立时间较早，不过真正快速崛起的，还是跟几次促销活动有关。京东最初的促销，更多是针对图书的。这是京东的发展战略，也确实是一个好的战略。

经常网购的人都有一个经验，那就是网上的东西太多，因此浏览一个商品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时候，大都是看几眼就关掉了相关页面。可是图书却不一样，图书是提供内容的，决心要买一本书的时候，首先要看他的作者是谁，看看简介，了解下这个人是否有足够的专业背景。之后，还要看目录、内容简介，然后进行部分章节的试读。这样，人们在网上买书的时候，停留在同一个页面的时间就会相对较长。这是很利于留住客户的。京东走得正是这个策略。

不过，随着用户的增多，名气的提高，京东在业务上也进行了拓展，不仅有图书，还有各种家电，以及很多小商品等。可以说，京东一直在拓展自己的业务，涵盖了很多门类。

不过，京东虽然业务拓展了，但企业文化并没有改变，依然是最初的为客户服务。

京东商城是以客户为中心的，他们的页面设置非常简洁，为的就是让客户看着舒服。没有其他网站那么多没用的信息，扰乱用户的眼睛。同时，京东有方便快捷的投递服务，为的就是能在最短的时间内将商品送到用户的手中。同时，京东还有多样的付款方式，让客户有更多的选择。

这就是京东商城的策略了。多方向发展业务，这样可以更好的盈利，单一构建企业文化，让员工有服务意识，这样更有利于建立独特的竞争力。

一家公司要盈利，就要有一定的覆盖范围，这样也可以减少风险。但同时，在企业文化的建构上，却不能多方向发展。那样容易造成企业内部价值观的冲突，且不利于团队凝聚力的培养。总之，业务可以多元化，但企业文化必须要单一。

用理想来领导团队

真正的领导者实际上是虚空的，所谓虚空的就是说你有战略、有价值观但不做具体的事情，看着很虚空。真正智慧的领导者给大家的是愿景、价值观，用感染力说服大家，剩下的是让大家去执行。最好的领导者是神的领导，我们谁也没看见过真的神，但大家都听神的话把事儿办

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了；略逊一点的领导是君主式的领导，天天生气发威，然后拿鞭子抽着大家做事；最次的是暴君，出了力后来大家把他颠覆了。

——冯仑《最好的领导是神的领导》

说到管理，几乎每个管理者都有自己的看法，有人觉得想要做好管理，就要有威严，要让员工敬畏自己。有的人觉得，想要做好管理，就要懂得使用利益，要让员工觉得跟着自己有钱赚。有的则认为，要想管好人，首先要会选人，找些忠诚者跟着自己，管理自然就好了。可是在冯仑看来，一个真正成功的管理者，靠的不是外在的东西，而是内在的，要能够给手下的人提供一种价值观和归属感。如果做到了这点，那么就是成功的管理者。

在谈到这个观点的时候，冯仑提到了宗教，他认为，这个世界上最忠诚的情感就是教徒对宗教领袖的情感。那是一种掺杂着崇拜和人生归属的感情，是最容易引起狂热的，也是最能激发人斗志的。

宗教是一种虚幻的存在，它所以能够让人信服，靠的就是传递一种价值观，它为人们提供的是一种灵魂上的归属，它的功用就是让人找到了归属感。一个成功的企业，也应该是这样的，要向员工传递一种价值，让员工有一种强烈的归属。

冯仑在构建万通的企业文化的时候，也是考虑进了这一点的。在万通，强调的不是产品，而是价值。在别人都循着卖产品的思路经营的时候，冯仑已经喊出了贩卖价值观的口号。一个企业，想要向客户贩卖价值观，首先自己要有价值观。万通的价值观是来自冯仑的，也就是冯仑的理想，改变人们的房居理念。

具体来说就是，冯仑给客户的，不仅是一个居住的地方，更是一种生活方式。一般的地产公司努力做的是在合适的地段给客户一个家。但万通做的是，给客户一个舒适的居住环境。万通的新式住宅小区里，有良好的绿化，有安静的环境，更是有方便的居室设计。他们的出发点不是为自己节省成本，也不是为用户创造最大的空间。而是让用户感觉舒服，感觉到安心。这就是一种理念和价值观了。

在这样的公司里工作，员工不仅能赚到钱，更是能够有一种成就感。因为他们引领着居民的居住理念。这就是一种价值观的归属，这样的公司也必然是一个能够让员工产生强烈归属感的公司。构造出这种文化，让员工有了这种情感依

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附之后，自然就不用管理者再去费力想怎么管理公司了。这就是最高明的管理方法，贩卖价值观。

给人钱，不如给人发展空间，给人发展空间不如给人梦想。冯仑采用的就是给人梦想的管理方式，这也是绝大多数管理者应该努力的方向。当然，给员工梦想是好的，但也不是说只有梦想就足够了。在给员工心中种植梦想的同时，也要给他足够的发展空间，足够的薪水。几个并重，才能让管理者更加轻松，给人梦想之所以可贵，只不过是因为它是这几个指标里最重要的一个罢了。

管理者是团队的领头人，也应该是团队的梦想设计师。一个成功的管理者，必然是自己有梦，也能给别人梦想的人。

拓展透析

许多成功者的第一个创业项目都与后来真正做大的主业并不一致，在这一点上，马云也不例外。1991年，马云成立海博翻译社，结果并不顺利，他第一个月仅仅收入了700元，不要说人员工资，连房租都不够。不过马云并没有放弃，而是独自离开，去了义乌，在那边摆地摊，卖鲜花、手电筒等等小商品。两年后，他不仅养活了翻译社，还组织成立了杭州第一个英语角。

1995年，马云获得一次出国机会，第一次接触到互联网，回国后，他凑了2万元启动资金创建海博网络，开始运作中国黄页项目。

1997年底，中国黄页创造了年营业额700万的奇迹。然而，与杭州电信合资的失败宣告了马云的第二次创业梦想失败，他不得不只身离开。

不过马云并没有放弃，不久之后，他又重新组建团队，建立了阿里巴巴。

马云的这一系列经历可谓是坎坷的，不过他扛了过来，靠的就是心中的理想。更为重要的是，马云不仅自己有理想，更是善于贩卖理想。很多人总结马云的成功经验，最后都归结为一点，马云所以成功，是因为他是一个出色的理想贩卖者。

在翻译社遇到困难的时候，他给合作者讲理想，让对方坚持，他做到了，一群人一直跟着他，直到盈利。在中国黄页初创的时候，他也在不停的给人贩卖理想。当时他们的规模仅仅是几个技术人员，几台计算机，不过他却说自己在做的事值好几个亿。这就是在贩卖理想。

成立阿里巴巴之后，马云依然在贩卖理想。当遭遇互联网寒冬的时候，他告诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的员工要挺住，春天总会到来。这时候他给别人的一样是一个理想。

可以说，马云一路走来，卖出去最多的东西便是理想。这就是马云的成功秘密了，钱有花光的时候，承诺有无法兑现的时候，但理想却不存在这些问题。不过，理想也不是所有时候都有效，有些管理者也在贩卖理想，但却失败了。不是他们手段有问题，而是他们的理想有问题。马云贩卖的是他自己坚定相信着的理想，也是他一直努力的目标。而那些失败者们，贩卖的不过是连自己都不相信的空想，他们并未朝着那个目标努力过。这就是差别，不仅要让别人信，自己也要信，更重要的是努力。

高明的管理方式是给员工一个价值观，一个理想，让他们产生归属，从而忠于团队。但一定要注意到，在这个过程中，管理者必须是其中的一员。要明白，给员工的价值观或理想一定要是自己相信的，也一直在努力的目标，而不是仅仅想要得到员工认同而虚构的一个理念。

冯仑给员工的理想是卖给客户价值，这也是他自己终生的目标。马云给员工的愿景是创造一个伟大的企业，改变人们的生活方式，这也是他始终努力的方向。这就是他们能够成功的原因。不是忽悠别人跟自己走，而是将自己的梦想分给员工，让员工自己去努力。

管理无秘密

管理是一件既简单又复杂的事，既有看得见的条条框框，又有许多看不见摸不着的规则。如果对一件事情，能把它的潜规则说清，应该是智者和圣贤的工作。为什么？通常的人都只能看见、看到，看清楚、看明白；但只有圣贤和智者才能做到看破、看透和看穿。所谓看破、看透、看穿，就是能从事物的反面去看，而非只从正面去看。举例说，如果你能看到生，这叫看见；如果又能看到死，就叫看透。我看见人，叫看明白；但我还能看见“兽”和“鬼”，这叫看穿。所以，如果揭示出一些潜规则，不仅能看见正面的，也能看到反面的；不仅能看到阳光的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一面，也能看到阴暗的一面；不仅能看到大家认为“是”的东西，也能看到大家认为“非”的东西；不仅能看到“似是而非”的东西，也能够看到“似非而是”的东西。这样一个“掰开了揉碎了”的过程，对于所有管理企业的人来说，无疑是打开了另一个天地，展示了另一种境界，从而为大家开启了另一条发展的道路。

——冯仑《和尚与庙》

对一个企业来说，管理绝对是重中之重。而这同时也是困扰管理者们的一个大问题。真实情况是，很多管理者拥有丰富的管理经验，在很多方面可以做得很好，但又一直觉得有些问题没有搞清楚，而最重要的是，这些问题都是不好发现的。因此可以说，很多管理者是既懂管理又不懂管理。之所以会这样，就是因为他们没有弄懂管理的真相。其实，管理说难也难，说简单也简单。管理其实是没有秘密的，重要的是抓住本质，也就是冯仑所说的，要看透，看穿。

关于管理，冯仑曾做过一个非常精妙的比喻，从这个比喻中可以看出冯仑对管理的思考，也能给管理者很多参考和启示。

在冯仑看来，一个好的企业就应该像一座庙一样。庙里常常会来遇到了麻烦的香客，他们跪在神的面前，磕头、祈祷，并烧香、求签，也有布施。对于这座庙来说，这些香客就相当于客户。他们完成了一个祈祷过程之后，就会带着希望回家了，他们来的时候内心是充满了凄苦的，但走的时候，大都已经希望满怀了。

庙里还有很多的小和尚，他们负责敲木鱼，点灯烛，早上将布施的箱子准备好，晚上再将之收回来。这些小和尚的作用就是为香客们服务，给香客们营造一个肃穆的环境，让他们相信这里可以给自己希望。所以，这些小和尚就相当于一个个产品经理，他们是大和尚与香客间的一个纽带，负责传达。

庙里的大和尚，也就是主持、方丈，就相当于企业家，他不出面，但是他的理念和给香客的祝福却能很好的传达出去，而且，大和尚们还经常去建造新的庙宇，扩大寺庙的规模。大和尚所做的其实就是传递价值。他给香客的，表面上是一包香灰，但其实是一个希望。那香灰是不值钱的，可是这希望或价值，就值钱了。正因为此，香客们才愿意花费一定的金额来这里讨香灰。当然，这个具体的操作过程是由小和尚去完成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

香客回去后，自己的愿望可能实现了，也可能没有实现。不过他从不会怀疑，他的内心还是有很大的虔诚在的。当下次有事情的时候，他还会再来，继续祈祷、叩拜、布施，然后拿走香灰，带回希望。这就是客户的忠诚度。

这就是冯仑的类比。经他这么一类比，一切变得简单，但又很深刻。所谓的企业，就是让顾客带走一小部分的使用价值，和绝大部分的希望。一个经理人就是为客户营造好企业家所想要传达的价值。

也就是说，不管怎么变化，管理其本质是不变的。只要做到了给客户少部分的使用价值和绝大部分的希望就是好企业。朝着这个目标去努力的企业家，就是好的管理者，他的方向是绝对正确的。选对了方向之后，路怎么走也就简单了。这就是管理，没有任何秘密，抓住本质之后，一切了然。

真正的管理之道，不在于具体的做法，那些都是细枝末节。一个主意再巧妙，某一个制度再精巧，也难以支撑一个企业，更难以成就一个企业家或管理者。真正懂得管理的人，一定是发现了正确的方向，找到了管理的真谛的人。这样的人，自然能够找到具体的路。如果没有把握这个大方向，那么即使有再多的奇妙的点子，依然是不行的。因为某一根柱子再坚挺，也不足以承载大厦的重量，真正支撑起大厦的，靠的是坚实的地基。做好管理，应该将工夫花在管理之外的地方。

拓展透析

雷军是小米科技的创始人，近两年他带着自己的团队，为客户制造了一个又一个惊喜。所以能够做到这样，靠的就是他们的管理模式。

雷军是一个非常聪明的人，也是一个有着丰富的管理经验的人。在成立公司之初，他花费了绝大部分时间去寻找人才，他知道，只有手底下的人才足够，才能够创造出大的业绩来。

有了足够的人才储备之后，就是制度的建设和日常管理了。雷军强调管理扁平化，也就是给员工足够的自由度，让他们有自由发挥的空间，而自己少伸手干涉。这样，员工的创造力就被激发出来了。

在利益分享上，雷军也采取了一系列的措施。他建立了一个透明的利益分享机制，将所有的东西透明化，公开化。这样公司内部就少了猜疑的气氛，而能让彼此坦诚和信任了。与此同时雷军还强调责任感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小米创建以来，从来没有设立过打卡制度，也没有kpi考核制度。他们强调的是责任感，在小米公司，每一个员工都要把别人的事当成是第一件事。雷军还举了一个列子，比如一个工程师将代码写完了，那么就要让另一个工程师来检查一下，这时候那个工程师不管多忙，都要停下来先做这件事，等检查完了再去做自己的事情。雷军所以要建立这样一个企业文化，为的就是培养员工的责任意识，一种为别人负责的高度的责任意识。他觉得，只有员工有了这样的责任意识，才能将客户的需求放在第一位，才能够在意客户喜欢的价值。

雷军的这一做法确实是有效的，小米的确是一款用户满意的手机。而且，小米给用户的不仅是产品的使用体验，还致力于跟用户交朋友。

在跟客户交友方面，小米做了很多尝试和努力。比如如果客户投诉或者向客户抱怨的时候，客服人员有权决定是否应该送客户一些小礼物以平息对方的情绪。还有微博上关于客户的意见必须第一时间回应等等很多。

雷军的这种做法，就是触及到了管理的本质。他们是在向客户传递价值，在给客户营造情感的归属。而小米手机的用户群体，也确实是粘度很高的。他们不仅自己用，也会推荐给身边的人用，这一用户粘度，就是小米坚持向用户传递价值的直接结果。

每一个企业的成功，都是有迹可循的。如果将成功公司的做法全部汇集起来就会发现，他们之间有很多的共同点。这些共同点，有一个就是向客户传递价值，给客户一种希望和愉悦的体验。这就是管理的本质了。知道了这点，管理也就不再有秘密可言了。只要全部的做法都围绕这一主题，那么总会有成功的那一刻。管理很难，但管理其实也不难。想要做好管理，不在于花费了多少精力，而在于站在了哪个角度上。如果站在全局的角度，从管理的本质入手，那么管理就是一件很轻松的事情。

最高明的管理方式是管好自己

公司领导者管理自己永远比管理别人重要，行为管理、行为矫正的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关键是校正自己的行为。

——冯仑《人的管理与管理的人》

提到管理，很多人想到的都是如何管理手下的员工，怎么样让他们更好的全心投入工作，更有效率，却很少有人想过，其实管理并不是管别人，而是先管好自己。在这方面，冯仑的认识是很深刻的。

冯仑一直强调，管理，第一就是要管理好自己，他也常说，伟大的人就是能管好自己的人。他不仅是这么说的，也是这么做的。

在万通的发展史上，有很多关键的时刻。而这些时刻，冯仑都很好的带领企业渡过了，并取得了不俗的成绩，而他靠的就是一种强大的自我管理能力。

冯仑是一个自律性很强的人。在进入房地产行业初期，他就曾给自己做过规定，要走正路，不走邪路。万通地产创建的时候，正是改革开放初期，那时候，很多制度还不是很健全，而且，人们刚刚开始进行商业运作。很多人选择了用一些见不得人的手段来扩张公司。但冯仑他们却没有，他们觉得，这样做或许可以短时间内积累最大的财富，能够让公司快速扩张，但毕竟不是正路。于是，他们选择了在阳光下稳健发展。虽然万通也有一段存在扩张过快的问题，但这种扩张也是在阳光下的。正因为此，万通才有了今天的信誉。冯仑曾经说过，他们在申请项目的时候，批文平均下来的时间要比其他公司快两三个月。这快出来的时间，靠的就是他们公司的信誉。因为信誉良好，所以证监会会省去很多项目，这是对一个好公司的信任。

今天在这里谈论冯仑的做法自然是简单的，不过处在他们的位置时，做出那种选择却并不简单。看着同时成立的公司，人家都大把进钱的时候，自己却放着轻松进钱的路不去走，而是缓慢前行。这需要的不仅是强大的自制力，还要有道德品格来支撑。在利益面前，人们是最容易迷失自己的，而那些抵住了利益诱惑的，自然都是管理自己的能手。

从这点可以看出，管理自己有多么重要。一个企业家，管好手下的员工，能得到仅仅是比别人效率高一点。可是如果管理不好自己，带领公司走上了一条错误的路，那么就是灾难了。

管理，从来都不是简单的事。想要做好，必然要抓住其本质。要明白，管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理是为企业的发展服务的。而企业的发展，高层比中层和普通员工起到了更大的影响。所以，管理也应该是从高层自身入手。一个企业中，只有决策者做到了自律，才能让这个企业有更大的生存和发展空间。如果做不到这点，那么即使普通员工再规范，公司一样无法得到良好的发展。

拓展透析

王石是一个优秀的企业家，也是一个卓越的管理者。他的管理才能不仅在于能管好庞大的万科集团，还在于能够很好的管理自己。他不仅能管理好自己的时间，还能很好的管理自己的行为。这一点，是很多人都无法做到的。

如果说万科是成功的，那么王石的自我管理能力必然是其成功的因素之一。一个企业，如果管理者是不能自制的，经常犯一些错误，那么发展也就无从谈起了。如果这个企业的领头羊是一个懂得自我管理，能够克制自己的人，那么必然能够带领公司走上正确的路。

一个管理者，想要让自己的团队有高效率，那么必须要学会管理好自己的员工。可是，如果想要让自己的团队有更大的发展，有更大的作为，那么他要做的一定是管理好自己。因为自己决定着这个团队的发展方向。不管什么样的团队，发展方向总是比内部合作更重要的。因为哪怕你的团队效率再高，走在一条错误的道路上，一样是无法成功的，反而会因为你们走得过快而让团队过早的陷入失败。

管理，重要的不是方法，而是对象，是方向。管理中最忌讳的就是将自己置于高高在上的位置，去对别人指手画脚。只有低下头，先从管理好自己开始，才能真正做好管理。

成功者要有三个钱包

人（扩大说也可以指一个公司）一生会有三个钱包，他可以使用三种钱。一个是现金或资产，这些东西是物化的，可以看到。比如在银行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

存了100万，还有100万房产、100万股票，这是一个钱包，是可以计算的钱包。多数人每天在算的就是这个钱包。第二个钱包是信用，别人口袋里的钱你能支配多少。比如我给某某打电话借100万，结果下午钱就到账了。虽然这个钱在法律上是不属于我的，但是我能支配的，这种钱比较难度量，它是抽象的、虚位的。在你急难的时候，你可能借到这笔钱，这是信用的钱包。第三个是心理的钱包，有人花100万，觉得挺少的，因为他有一个亿；有人只有10000块，花了9999块，心想完蛋了，要破产了。同样一种花钱方式在不同情境、不同心态下，你感觉钱的多少是不一样的。比如，在困难的时候，一块钱对你而言可能顶100万；当你有一个亿的时候，就觉得100万也似乎不是钱，尤其是在和平环境、生活无忧的时候。

——冯仑《野蛮生长》

冯仑认为，人一生就在不断翻动着这三个钱包里的钱。他认为，第一个钱包里的钱最容易度量的，也比较易于管理，第二个钱包最难管理，轻易不能打开，而第三个钱包实际是心理感觉。钱包的大小由两种感觉来决定，一种是情境的变化，顺利和困难时支出钱的多少会让人有心理反差，第二种取决于钱的稀缺程度和它在你心里实际占的比例，而不是绝对的花了多少钱。

冯仑说："做一个好的企业，是要放大第二个钱包，调整第三个钱包，守住第一个钱包。守住第一个是根本，放大第二个来促进第一个钱包的增长，最后是调整心理预期和实际的风险控制，不让自己处于高风险的地方，让心理钱包总是很平衡。如果预期脱离实际，你的心理钱包老是不稳定，就会做出急躁的决定。"

企业的目的是盈利，但企业家的目的不应该是仅仅盈利这么简单。企业家是要有梦想的，也是要有担当的。而想要实现这梦想和担当，首先要做的就是理清对钱的态度。作为一个企业家，不仅要知道自己有多少钱，知道如何赚钱，更是要知道怎样花钱，还要明白钱的特性。

冯仑的金钱观就是很有意思的。在他看来，一个企业家应该有三个钱包，这三者各有特点，也各有用途，更是应该用不同的态度去面对。

冯仑经常会给一些创业者指点，在如何面对钱的这个问题上，他也说过很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多。在冯仑看来，一个创业者，首先要满足一个条件，也就是他的第一个钱包一定是满的，至少要够用。也就是创业首先要有本钱。如果没有本钱，而是靠借钱创业，那么就会有很多不方便的地方。第一就是，借钱也是有利息的，即使是向朋友借，对方不收利息，那也是要欠人情的。最重要的是，这份钱会给人带来一定的压力和负担。有人觉得这份压力和负担可以催人奋进，让一个创业者绷紧神经，更加努力。但同时，也要看到，这压力也有不好的一面，有这份压力在，创业者往往就会更倾向于去冒险。冒险对一个创业者来说，是大忌。

企业创建之后，就要开始琢磨赚钱了。不过在这个阶段，冯仑给出的忠告是，不要先想着如何填满自己的第一个钱包，至少是不能只想着如何填满第一个钱包，还要想着如何让自己的第二个钱包鼓起来。对于初创的企业来说，往往都会无限去追求利益。这种做法无可厚非，但更重要的是，要想着如何建立信用。如果信用建立起来了，那么企业的发展也就有保障了。这是企业长期发展的基础，更是让企业发展壮大的必要因素。

接下来就是第三个钱包了，也就是对钱的态度。人应该看重钱，但不能只看重钱。该舍的时候，就要有舍的精神。有人说，选择的关键不在于想要得到什么，而在于能够舍弃哪些。经营企业也是这样的。一个有舍的精神的人，不会被失败打倒，因为他在做出选择，决定上马一个项目的时候，就已经想到了可能出现的困境，并能坦然接受这些了。这时候，如果这个项目有了问题，他不会后悔，更不会萌生退意。这样他就能坚持下去，这份坚持，就是企业成长的保障。

作为一个企业家或管理者，要做到的就是理性看待自己的三个钱包，只有将这三个钱包的位置摆正了，才能让它们不断地鼓胀，让自己变得越来越有钱，事业越来越顺。这是一个企业家的能力，更是决定一个企业大小的重要因素。

拓展透析

一个企业家，不仅要有强大的管理能力和前瞻性的眼光，还要懂得如何支配钱，如何赚钱，如何管理钱。古话说，吃不穷、穿不穷，算计不到就受穷，也是这个意思，钱不在多少，关键在于管理和经营。一个管理钱的高手，可以用钱生钱，而一个不会管理钱的人，即使再富有，一样会有没钱的那一天。

在对钱的管理上，比尔·盖茨很有经验。盖茨是一个有钱人，但并不乱花

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱。他平时很节省，凡事都有算计。不仅在个人生活上如此，在经营公司上也是一样。而且，他还经常教导自己的员工，给他们灌输正确的金钱观，告诉他们如何管理自己的钱，如何建立多赚钱的渠道。

盖茨的做法主要有三点。第一就是有服务意识，要让用户感觉舒服，这一点不仅体现在客户服务人员解答用户问题的态度上，更是体现在产品的设计上。电脑操作系统有很多，但微软却可以打败别人，以绝对的优势控制市场，就是因为他们的产品符合用户的习惯。用户喜欢上了产品，那么企业自然也就有盈利能力，能够赚到更多的钱了。

第二点就是维护企业信誉。盖茨深谙一个道理，一家企业，信誉可能无法直接转换成钱，但是如果没有信誉，那么几乎根本赚不到钱。因此在经营企业的时候，他始终是重视信誉的。正是因为有着强大的商业信誉，所以盖茨才能得到全世界人的尊重和爱戴。人们喜欢他不是因为他有钱，而是由于他是一个有信誉的人，建立了一家有信誉的公司，更是给人们的生活提供了便利。

第三就是懂得利用钱。盖茨有钱，会赚钱，但也知道如何利用钱。他平时的生活是非常简朴的，坐飞机要做经济舱，也很少甚至几乎不买名牌商品。但是，他在做慈善方面，却从来都没有小气过。甚至还主张裸捐，就是百年之后，将自己的所有财产都捐出去，一份不留。这是一种境界。而正是这种境界，让盖茨在世人面前建立了信誉。这份信誉也延伸到了他的公司，很多人都相信盖茨是一个好人，所以开始认同微软公司，这是有利于微软盈利的。

总之，作为一个管理者、企业家，要的就是对钱有一个清醒、正确的认识。真正的企业家不仅是赚钱的高手，也是花钱的高手。他们知道，钱如何用才能产生最大的社会价值。这份能力，反而会让他们更加有钱。

只要位置合适，人人都是人才

人无废人，器无废器，把合适的人放在合适的地方，人人都是人才。

——冯仑《人无废人，器无废器》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为一个管理者，想要获得成功，会用人是非常重要的。在这一点上，冯仑有他自己的见解。冯仑认为，想要学会用人，那就要先学会品人。看一个人的时候，要确认他会不会贪污公司的钱财，会不会跟别人做黑箱交易，这些都是需要品的。当看一个人看不出有什么品格问题的时候，还要学会试人。比如说，拿钱让一个人去帮忙买东西，扔给对方一沓钱，一副没有数过的样子，但其实是数过的，这么做为的就是看他回来怎么报账。

如果这个人回来之后大咧咧的，说明是一个粗放型的人，比较鲁莽，不拘小节的那种。这种人多半不会贪污，但很容易将事情搞乱。第二种就是将各种票据贴得整整齐齐的，很有规矩，然后跟你解释各个票据的具体情况，将这个事情都说得严丝合缝。冯仑觉得，这种人一定是有问题的。因为按照常理来说，很少有人会在票据上做的这么详细，花费这么大的功夫。而根据他的个人经验，这么做的人，也确实是常常作假的。第三种，是介于两者中间的，票据也都贴了，但马马虎虎，不工整。问他具体的某一个票据的时候，有的他记得，有的不记得。这样的人，确实会有点误差，但一般很少有问题的。

这就是识人和品人的方法了。

当然，这都是基于品格的判断，并不是基于能力的判断。一般来讲，想要认识一个人真正的能力，看平时的表现会有个大概的印象。但想要看透，想要具体掌握，还要看遇到大事的时候他的表现。如果一个人在遇到大事的时候，足够镇定，临危不乱。那么即使有些小纰漏也是没问题的，因为这很可能是因为经验不足，如果日后加以培养，定然能够成为一个有用的人才。如果遇到麻烦事之后，就不知道怎么办了，或者先将自己吓得不敢做事了，那么这样的人不管平日里有多么优秀，都是不太可用的。因为他们缺少气度，这是决定一个人格局的东西。

对于手下的人，还要仔细观察。看这个人平日里的表现，观察他是否表里如一，这一点也很重要。

当这些都确定之后，就是用人了。一个管理者，能让每个人都坐到自己合适的位置上时是能力。但让整个集体的人都能够严格要求自己，严格服从命令，则是更大的能力。关于这点，冯仑也有自己的看法。他觉得，最能严格要求自己的，就是教徒。教徒是不需要别人时时提醒的，有很强的自觉性。因此，作为一个管理者，要在公司确立一种价值，这种价值类似于宗教的那种归属情怀。有了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种价值之后，员工自然就会或多或少萌生教徒意识，也就有自觉性了。

一群有高度自觉性的人在一起，一定是有效率的。而且，一个依靠自觉性做事的人，展现出来的也必然是他的真实能力，这对于判定一个人是否是人才，以及发现他适合什么样的岗位，也是非常重要的。

总之，作为一个管理者，要有品人，识人，用人之能。这些能力不仅在于对个体人的使用和管理，还在于整个团队的文化建构。如果建构了一个合适的文化，那么自然整个公司都会是高效率的。

拓展透析

苏宁电器是靠卖空调起家的，随着业务的增长，公司规模和业务覆盖面都相应扩大了。但是扩大后不仅收入增加了，投入也是相应增长的。尤其是后续的配送、安装、维修服务，很繁琐，但又很重要。不过在苏宁刚刚起步的时候，这些环节还是一个空白。

这对苏宁来说是一个难题，没有现成的经验可以借鉴。不过苏宁的带头人张近东却从中看出了商机。如果自己第一个做好这些，那么必然会赢得更多的客户。可是，由于售后维修服务是一个苦差事，因此虽然苏宁有了这样的战略，却很长一段时间内都没有召集够相应的人才。

后来张近东发现，随着社会的发展，越来越多的农村务工人员开始到城市里找工作，这些人要求不高，而且肯吃苦，正是适合做售后维修的人才。虽然他们没有技术，但可以培训。就这样，张近东做了一个决定，大量吸纳农村务工人员，之后进行技术培训，为客户做售后服务。

这一决定，很快就解决了苏宁的用工问题。而张近东也根据这一事件的启示，确立了自己的人才制度。那就是先招人，后培养人。

张近东的这一计划是非常合理也非常实用的。有些企业招人的时候都是招那些有一定的工作经验的人。这对于某些小公司或许有效，因为他们没有独特的企业文化，因此找一些有经验的可以直接来干活，少了很多培训的费用，比较划算。

可是，对于一个大公司或者有自己独特企业文化的公司，再这样招人的话，有时候就有问题了。人都是有惯性思维的，有的人在一家公司待的时间久了，就适应那里的企业文化了。这时候如果跳槽到另一家公司，虽然工作经验有，但总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会感觉跟新环境格格不入，这时候反而会出现麻烦。

而自己培养的人才就不存在这个问题。而且，在培养人才的过程中，也是让人才了解并接受企业文化的过程。这样，当一个人培训完成之后，他也就认同了企业的价值观，自然就愿意跟企业共同成长了。

事实也确实如此，苏宁经常会举办大型的大学身招聘会，招聘那些没有任何工作经验的应届毕业生。这些人在苏宁内部经过培训之后上岗。他们不仅工作起来丝毫不比工作了几年的人差，而且还特别认同苏宁的企业文化，是一批勇猛的生力军。而苏宁也就是靠着自己的独特人才计划，高速发展起来的。

张近东始终坚信，在多用人的同时，还要重视发展人，这才是企业永续发展的不竭源泉。如果一个公司没有一个完整的人才培训机制，那么总会有缺人的一天。这是关系到企业长远发展的一个重要因素。

人才的竞争其实也是制度的竞争。一个企业，真正的实力不在于有多少有用的人，而在于能让一个人发挥出多大的效力。如果不会用人，那么即使再多的人才也没有用，反而会因为彼此都有棱角而发生摩擦，影响工作。如果会用人，能够让人发挥出最大的能量来，那么即使是一群普通人，一样可以做出不凡的业绩。

作为一个管理者，一定要有发现人才，使用人才，激发人才和留住人才的手段。这些都是企业发展的重中之重，是决定企业命脉的因素，也是体现一个管理者能力的地方。

巴结群众，重用自己

征服自己比征服别人更重要。古人有句话：人必自强而后强人。你先得把自己当块料，把自己放在一个正确的位置上，让自己有一个好的角色定位才能真的成为一块好料。

——冯仑《巴结群众，重用自己》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做人要自强，要自信，要相信自己的能力。但不能自大，不能过于狂妄。要明白，我们充实自己，看重自己，是为了获得认同感，是为了取得成就，实现自我，不是为了证明自己比别人强。如果觉得想要显示自己厉害，就得拼命贬低别人，那么就是走错了路了。而事实上，有很多管理者确实是这样的，对普通员工不够尊重，没有一个平等的认识。要明白，团队之间，人格是平等的。决定位置差异的，是一个人的能力和经验。在涉及能力和经验的时候，要强势，但不涉及这方面的时候，则要给别人以尊重。只有这样，团队间才会有温馨、和谐而又向上的氛围。用冯仑的话来说，就是要“巴结群众，重用自己”。

管理者最忌讳的就是跟自己的员工有距离，这个距离是心理上的。只有能够跟员工打成一片的管理者，才能构建出最好的团队，这说的就是“巴结群众”。这里的巴结，自然是一种略带夸张的说法，事实上，只需要跟他们做朋友就可以了，让他们感觉到温暖，也就是常说的人性化管理方式。

冯仑就是这样的一个人，他是很有亲和力的，即使面对一个普通的员工，也不会有高高在上的感觉。但是在制定公司的战略方面，他又是自信的，甚至是不容置疑的，因为他对自己有足够的自信，也有足够的经验来支撑这部分自信。

这就是一个管理者应该有的素质了。低姿态，可以让自己融入到团队之中，这样就能及时发现团队中存在的问题，了解员工们的真实想法。之后，就可以制定具体的措施，来让团队更加有凝聚力，更加有效率了。如果跟员工距离较远，不知道他们的真实想法，甚至员工都不敢跟你说出自己的真实想法，那么又谈何发现团队中的问题呢？

但在决策的时候却不一样，团队要有一个和谐温馨的氛围，但也要有尊重领导，执行领导意图的能力。只有这样才会有效率可言。如果一个领导为了跟员工拉近距离，将自己的心态也放低了，在决策上也每个人的意见都听，那么往往就会因为决策时间、过程太长而遗漏时机。总之，员工的意见要参考，但不能凌驾于自己的判断之上。这个主次之分，还是要有的。

管理者，要保持心理上的优势，让员工信服自己。同时，也要保持姿态上的优雅，让员工乐于跟自己接近，愿意和自己交朋友。这样的团队，才是最有气氛，也最融洽的团队。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拓展透析

人与人之间的距离是最难把握的，太近了，容易彼此不把对方当回事，太远了又有很多话不能直接说出来。而管理者与员工们的距离，就更难把握了。有些人觉得，管理者是领导，就要有个领导的样子，不能跟员工走得太近了。也有人认为，管理者要亲民，要能跟普通的员工打成一片，只有这样才能让自己更好的跟他们打交道，更好地去管理他们。

其实，这两种说法，也对，也不对。管理者是要跟员工往来，也要有一种亲和的关系，但不能太近了。像有些领导，跟员工称兄道弟，这个就有些过了，显得没有规矩。而跟员工距离太远，一副高高在上的架势，也是不合适的。那样会让员工有一种敬畏感，从而不敢表露自己的心迹。这样就造成了沟通上的不畅，也是不利于团队发展的。

一个好的管理者，一定是在心灵上跟员工没有距离，但在身份上跟员工有差别的。具体的表现就是：

员工乐于跟他分享自己的心情，说出自己对团队、对公司的真实感受。想要做到这点，就要给人一种亲和感，平时要做到针对事却不针对人。只有这样员工才敢于说出自己的想法。而不是害怕被领导穿小鞋，从而唯唯诺诺，表面上敷衍了事。

还有就是，一个跟员工没有心理距离的领导，是能够得到员工们的真心拥护的。他们会自觉的为公司付出，主动承担自己的责任。想要做到这样，靠的就是关怀员工，替他们着想。人都是有报恩的情结的，如果你对一个人好，对方肯定也会回报你同样的好。因此，不要将员工放在自己的对立面，像防着自己的敌人一样，防着他们偷懒。如果那样做了，员工也一定会产生抵触情绪，抽空就会偷懒。

再者，能跟员工打成一片的管理者，往往都能在团队中营造出一种温馨的氛围，让员工从这种氛围中找到一种认同感，产生情感归属。这样，员工就会更愿意跟公司一同发展，有更大的稳定性。而这样的团队，也必然是配合默契，能发挥出更大效率的团队。而这些，都是于公司发展有利的。

总之，在对待员工的态度上，要符合我们的社会法则，要讲制度，也要讲人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情。最好的做法就是虽然不是家族企业，但要像经营自己的家一样经营企业。把非家族企业打造成一个家的管理者，才是真正成功的管理者。

将员工当成自己的朋友，让他们安心，让他们舒心，更让他们放心，那么员工也一定会回报给你一个惊喜。打造出这样的团队之后，管理者也一定是轻松的，能拿出更多的时间来做自己的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Part12

服务好你的员工

——海底捞创始人张勇的团队管理课



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做企业要像打麻将

仔细一想，其实打麻将包含了所有企业成功的精髓。任何工作都不是一个人单打独斗，要的是集体配合。比如，你坐在我对面，你洗牌时，牌掉在我脚下，谁捡？当然是我捡！因为早捡起来，早开局；早开局，我好早点赢钱。所以打麻将，不管谁掉了牌，都会有人尽快捡起来。

海底捞是我们的家，一个人做错了，实际上跟大家都有关系，那么我们为什么不能用打麻将的精神来工作？

——海底捞员工谈麻将精神

张勇最先给火锅店起名的时候想了很久，但一直没有一个满意的名字。这天，张勇仍被店名困扰，在一旁打麻将的妻子刚好胡了牌，而且是最后一张牌，这样赢得就很多，在四川，这个牌面叫作海底捞。妻子看张勇还拉着脸想店名，就随口说叫海底捞好了。张勇一下子就相中了这个名字，火锅店就这么得名了。

四川人喜欢打麻将，员工夏鹏飞将麻将精神注入了工作中，形成了海底捞独特的企业文化——麻将精神。

首先，打麻将需要的是团队合作，三缺一就打不成。海底捞每天的工作需要的也是团队协作，从外面的门迎到店内的服务，从厨房到收银，以及采购和保洁，这些都是不能分割的，要很好地对接起来才能提供优质的服务。

后厨上菜发现服务员太忙，没有把桌子清理出来，要怎么做；清洁人员遇上需要点餐的顾客，要怎么做。夏鹏飞拿打麻将的例子打比方，麻将掉在谁的脚下，谁都会顺手捡起来，因为这样才能更快地开始打，也就能早点赢钱。所以，在海底捞，每个人的工作都是和所有人息息相关的。

拿海底捞对传菜员的规定来说，从厨房出去的时候是上菜，回来的时候也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能空着手，要带回服务员撤下的火锅或者碗筷等等。其他工种也有类似的合作的规定。

第二，打麻将的人从来不会抱怨工作环境差，也不会觉得辛苦，但工作时人们往往很难做到这个程度。

第三，有人麻将打得久了，闭着眼睛都能打赢，因为他用心去记，每个牌面一摸就知。这也正是海底捞倡导的用心，比如顾客第二次来就能记住他们的名字，第三次来就能知道他们喜欢吃什么，只要用心没有记不住学不会的东西。

第四，打麻将的人从来不会抱怨别人，输了也只会怨自己点背，绝不会从别人身上找原因。工作或者服务中出了问题，就要先从自己身上找原因。其实这样才真正掌握了主动性，因为问题在别人身上你是没办法改变的，但在自己身上你却能改变它，只要你愿意。

总结起来，麻将精神就是教给你怎么团队合作，如何在团队中处理好自己与他人的关系，以及自己与自己内心的冲突，达到团队合作的价值最大化。

拓展透析

相传，佛教创始人释迦牟尼曾问他的弟子：“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”一个人再完美，也只是一滴水，一个团队就是大海，把自己融入团队，才能形成综合总效。

一个人只有融入团队、在团队的帮助下，才能充分发挥潜能，达到个人业绩最大值，更快地实现人生价值。如果我们在工作中只知埋头单干，不懂得依靠团队的力量，那么我们的忙碌很可能只是低效率的蛮干。

在2006年1月29日的篮球比赛中，活塞队让“81分先生”科比率领的湖人队俯首称臣。科比比活塞队的任何一个球员都出名，也比任何一个活塞队的球员实力都强，这场比赛中科比的得分也很高，没有发挥失常。但活塞队以团队精神著称，他们依赖团队合作战胜了篮球巨星。活塞队的汉密尔顿赛后表示：“我们拥有5名球星。如果我们总让五人之一投篮的话，他的场均得分也能够达到30多分，我们能够做到。但我们不这样做，我们知道我们的最终目标是什么，我们要的是总冠军。”要想拿总冠军的团队不能有个人英雄主义思想，必须树立团队合作精神，必须强调团队整体的优秀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与湖人队相似，很多企业存在着个人英雄主义。个人品牌大于组织品牌，一个企业的生命往往系于老板或著名经理人身上，这种现象不是基业常青之道。如果想要追求企业的长远发展，一定要实现：组织品牌大于个人品牌。世界著名企业麦当劳、肯德基、可口可乐、百事可乐、宝马、奔驰、大众，企业的名字远比它们董事长、总经理的名字出名，只有发挥每个人的优势，形成强大的团队战斗力，企业才谈得上做强、做久、做大。

韦尔奇曾精辟地指出："一个公司就像一座大楼，它分为若干层，而每一层又隔了很多小格子，我们就是要把这些隔层尽量打掉，让整个房子变成一体。"

在市场竞争中，有冲在市场一线的销售人员，也有在后方从事产品研发的技术人员和从事制造的一线工人。产品是生产部门生产出来的，却是市场部门销售出去的。生产部门是需要"花钱"的部门，市场部门是"挣钱"的部门。生产的资金需要市场部门从市场赚回，但市场部门销售的商品需要生产部门提供。生产与销售，有如后方与前方，又有如军队的保障与作战，是两个不可或缺的轮子。

正是这样一个完整的链条，构成了企业参与竞争的全部家底。无论哪个结合部产生了矛盾，都会导致整条战线无法协同共进，工作的有效落实成为空谈，所有员工的忙碌变成空忙。

公司的良性运转需要每一位成员的主动投入和出色配合，无论你在企业中充当什么角色，你的每一项工作与同事的工作都有一个接口。这就意味着只有通过团队协作才能共同把工作做好。

在海底捞，后厨与前台工作地点和性质都不一样，但却有着千丝万缕的关系。传菜员和服务员怎么配合才能够达到效率最高，这些都是整个服务中不可或缺的重要环节。所以，每一位员工都必须主动加强与同事之间的合作，提高自己的团队合作精神。下面的几条建议或许对你提高团队精神有所帮助。

1.主动交流

交流是协调的开始，你与同事之间在经历、知识、能力方面会存在某些差别，把自己的想法说出来，多听听别人的想法。

2.保持乐观心态

即使是在工作上遇到了麻烦，也不要悲观丧气，要乐观，对同事说："我们是有能力的，肯定会把这件事解决好的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.谦虚友善

纵然你在各方面都比同事优秀，即使凭借你一个人的力量就可以解决眼前的工作，也不要过于张狂，要明白，你以后并不一定能独自完成一切。

4.坦然接受别人的批评

请把你的同事当成你的朋友，坦然接受他的批评。一个对批评暴跳如雷的人，每个人都会对他敬而远之的。

5.注重群策群力

两个人的力量会比一个人强，整个团队的力量则更强大了。如果每一名员工都可以提出令顾客满意的建议，并在其他团队成员遇到困难时及时提供帮助，那团队的业绩必然更加出色了。

6.既确认团队贡献，又肯定个人成绩

如果团队取得了成绩，我们就应当肯定每一名成员的贡献，没有大家的参与，团队是不可能获得成功的。

7.相互信任，坦率沟通，正视并解决问题

每一位成员只有主动地表达不同看法，才能有效地解决问题。例如，你把对优质服务的看法分享给大家，就可以使工作伙伴更加有效地工作。

8.积极听取他人意见，主动与每一个人沟通，保持言行一致

有效沟通可以明确表达自己的想法，并倾听他人的意见。团队中的成员都应该与其他成员进行沟通。

9.百分百地支持决定

在每个成员都发表意见并聆听了他人的意见后，团队应该作出一致的决定，并且每一个成员都必须支持和遵循决定。如果员工就同一问题给顾客不同的答案，势必会造成混乱，因此，在行动开始后，团队就应该像一个整体那样去工作。

把海底捞做成梦想平台

在我看来，每个人都有理想，虽然他们中的大多数人来自农村、学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

历也不高，但他们一样渴望得到一份有前途的工作，希望和城市居民一样舒适体面地生活，他们也愿意为追逐梦想而努力，用双手改变命运。我要让他们相信：通过海底捞这个平台，是能够帮助他们去实现这个梦想的。只要个人肯努力，学历、背景这些都不是问题，他们身边榜样的今天，就是他们的未来。

——张勇谈海底捞的榜样

从过去的追星族到今天的粉丝，这个群体可以称得上疯狂，他们追求生活上与工作上与偶像的接近，迸发出平时少见的能量，这就是榜样的力量。

在海底捞没有偶像，但是有一群被人敬仰的榜样，他们和普通员工一样从基层做起，但经过磨难和奋斗后，他们成为海底捞大家庭的精英，管理着庞大的队伍，过着大家都希望过的体面又富裕的生活。不用张勇树立典型，他们自然地成为了海底捞员工的榜样，比如袁华强。

2000年，袁华强中专毕业，被学校推荐到了海底捞。面试没问什么问题，从小每年就没落下过农活的袁华强顺利通过了面试，成为一名传菜员，现在只看干活行不行。即使有过下地干活的经历，但每天跑来跑去对袁华强而言也不是件轻松的事。他咬着牙坚持了三个月，转到了门迎岗。袁华强不但干活积极，还能帮客人解决困难，特别是看小孩这种“苦差事”他干起来也得心应手。到最后小孩大人都和他成了好朋友，三天两头来找他玩。

之后他又被派去干了半年多的会计，这个时候，店里缺少一个领班，袁华强又被叫到这个岗位上当差。领班的薪水没有会计多，他心里很不舒服，怎么越干钱越少呢，袁华强动了辞职走人的心思。最后还是一个顾客开导他，告诉他领班是个管理岗，在这个位置上是很有发展前景的。

袁华强想通以后，就不停地努力，很快就成为了店长。他开动脑筋，努力创新，在店里推广普通话和家政服务。鉴于他出色的工作，张勇把他调到了郑州做店长。但是这一次，求快心切的袁华强忘记了“求稳”，遭遇了重大的管理挫折，张勇把他痛骂了一顿。

袁华强再一次决定离开，张勇推心置腹地和他谈了一次，袁华强重新振作精神，总结失败教训，快速成长起来。最后袁华强成为北京大区经理，这一年他还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不到三十岁。

一个农村走出来的孩子，从基层岗位做起，六年时间成为大区经理，这听起来都振奋人心。杨小丽、林忆、谢英等这些人也一样，他们不是英雄，不是偶像，但却是激励员工往前走、对未来有信心的精神力量。

拓展透析

对于任何一个企业来说，员工都是最重要的资本。没有员工的努力工作，就没有企业的兴旺发达。员工的懈怠与松散是企业发展最大的敌人。因而一个企业不管其规模大小，要想长期生存、发展下去，就必须彻底改变员工工作上的懈怠情绪与纪律上的松散状况。专家韦恩·贝克认为，在企业中，消极的思想和行为更有可能导致集体的消极。相反，积极的员工，更能促进信息(包括不同观点)在公司内的传播。

能够激励他人的积极员工被视作榜样，他们不是拉拉队长，或盲目乐观主义者。榜样能够使同事相信，他们的工作目标意义重大，而且，完全可以实现。

榜样的与众不同之处，表现在以下五个方面。

1.具有积极向上的活力

有活力的人通常都是外向的、乐观的。他们善于与人交流、结交朋友。他们总是满怀热情地开始一天的工作，同样充满热情地结束一天的辛劳，很少会在中途显出疲惫。他们不抱怨工作的辛苦，他们热爱工作，他们也热爱享受。总之，充满活力的人热爱生活。

由这样一类人组成的团队，也是积极向上，充满了活力的，大家都可以在一种非常融洽的气氛中来工作。目前，团队中的绝大多数人都是非常积极活泼的，因而在平时的工作中大家都是很开心地工作，即使是遇到了很多的困难，大家都还是一如既往微笑着面对。很难想象，如果大家每天都工作在冷冰冰的环境中到底会是什么样的一个场景。

2.具有决断力

对于同一件事情，任何人都有自己不同的角度。一些精明的人能够无休止地从各个角度来分析问题，但是，有决断力的人却知道什么时候应该停止评论，即使他并没有得到全部的信息，也需要做出坚决的决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.具有执行力

执行力是一种专门的、独特的技能，它意味着一个人要知道怎样把决定付诸行动，并继续向前推进，最终达成目标，其中还要经历阻力、混乱，或者意外的干扰。有执行力的人非常明白，“赢”才是结果。

执行力是什么？说通俗一点，就是主管发出的指示，要不折不扣的立即去执行，对于主管的决定，先去执行，事后再做相应的评估与改进。

4.具有激情

所谓工作激情，是指对工作有一种衷心的、强烈的、真实的兴奋感。充满激情的人特别在乎(发自内心地在乎)同事、员工和朋友们是否取得了成功。他们热爱学习、热爱进步，当周围的人跟他们一样时，他们会感到极大的兴奋。那些富有激情的人并不是仅仅对工作感到兴奋，他们常常对周围的一切都充满激情。

5.具有激励别人的能力

企业是一个团队，崇尚集体作战，不欢迎单打独斗的英雄。我们都是平凡人，如果我们能团结得像一个人，那么我们同样能做出不平凡的事情。实际上懂得激励别人的人能鼓舞自己的团队，承担起看似不能完成的任务，并且享受战胜困难的喜悦。实际上，人们会因为有机会与他们共事感到万分荣幸。激励别人并不是只会做慷慨激昂的演讲，而是需要对业务有精深的了解，并且掌握出色的说服技巧，创造能够唤醒他人的氛围。

榜样能够在不同的场合采用不同的方式去不断地激励大家。他们不会采用空洞的说辞，而是设身处地地为大家着想，站在大家的角度去为大家提出改进意见和努力方向。

清楚了激励分子的特质，我们如何把消极分子变为激励分子呢？给予员工“被感知”的激励，在一个企业组织内引导与调节、激励来挖掘人的潜能，通过激励来激发人的创造性，通过“被感知”的共识来达成目标、愿景，成为吸引人才和留住人才的核心“磁力”。

激励过程是一个外在管理资源到内心资源开发的过程，“被感知”是激励的内在要素，应不遗余力地做到以下三点：

第一点，具体而恰到好处地表达与传导感染力，也就是在沟通中把被感知的需要，通过符合企业的需求及考虑员工个人情况进行回馈的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二点，在找到彼此认同的着力点后，关键的一点就是给员工以最大限度的发展空间。这个空间，是员工得以充分展现自己才华的空间，是能够负责完成某件事的空间，是自我发挥并得以实现结果的空间。当然这个空间还包括适合的引领、辅助和支持。

第三点，必须让下属明白，要借着不断努力，才可获得；努力应该给予报酬，以支持其不断向目标迈进；让适合的报酬与满足感成为现实；对于主管来说更应当做到：对努力者，必须加以褒奖。

一个人的难题，团队来解决

我愿意尊重每一位同事，因为我也需要大家的关心。

我们大家帮着你，你一定能学会。

我在这里感到了久违的温暖，同事之间很客气，都管我叫“阿姨”或“大姐”。此时，我真切地感到家的存在。我爱你，我的家海底捞。

——海底捞员工谈家一样的团队

张勇特别强调团队的凝聚力，因此他把海底捞打造成一个家庭式的企业，用温情的方式来管理企业，让员工感真切感到家的存在。虽然人类以家庭为单位，但渴望融入群体中却是藏在人类身体里的集体潜意识。团队有一种能量，它能够让向上的人更加有力量，也能够给受伤的人带去抚慰。

年过四十的王彩虹在经历了离婚等几场人生大变故后，只身从云南来到北京，经人介绍成为海底捞的一名清洁工。在这里，她感受到了家的温暖，因为所有的难题都有一群人帮着她一起解决。

王彩虹心里一直非常挂念正在上初中、借宿在亲戚家的女儿，可对她来说打电话回家的费用不是一笔小数目，无奈之下，她只有忍着想念在心里默默为孩子祈祷平安。大堂经理谢张华知道了这件事，就定期给王彩虹的女儿打个电话，鼓励她好好学习，考出来看看外面的世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这天，王彩虹和往常一样打扫卫生，突然很多同事涌到她跟前，唱起了生日快乐歌，谢张华端着特制的果盘，抱住她说：“妈妈，生日快乐！”王彩虹泪如泉涌，她从心里感谢这群把她当妈妈一样看待的孩子们。

有一年，公司把一笔5000元的捐款给了她，不但因为她生活拮据，更因为她工作出色。王彩虹卖命地工作，是因为每当她在海底捞遇到问题时，她都不会孤单，总有一群人站在她身边帮助她。她也希望能够尽最大的能力把工作干到最好，为团队贡献力量。

张勇从来没提过“团队建设之道”，但是海底捞就像是一个家一样紧紧地凝聚在一起。一个人有难题，整个团队来解决，不需要什么团队建设技巧，让人心感到温暖就是建设一支队伍最好的办法。

拓展透析

组成海底捞团队的只是一群学历很低的普通人，但当他们聚在一起时却可以发挥强大的力量。曾有客人撒过酒疯后，拿着家伙来海底捞闹事，在杨小丽的一声令下，整个店的人都冲锋上前保护店面。从这一点来看，他们不是一群无组织无纪律的散兵，而是具有强凝聚力的高效团队。这样的团队，具备极强的战斗力、极强的凝聚力、极强的执行力和极强的向心力。高效团队组建的核心是团队成员的高士气，海底捞虽然没有专门的团队建设，但他们的士气却不是同行所能比的。张勇鼓舞团队成员的士气，让他们抱团作战的秘诀就在于激励。什么样的激励能够恰到好处地击中团队的“命门”，起到最有效的作用呢？

1.目标激励

在制定目标时须注意，要根据团队的实际业务情况来制定可行的目标。一个振奋人心、切实可行的目标，可以起到鼓舞士气、激励属员的作用。相反，那些可望而不可即或既不可望又不可即的目标，会产生适得其反的作用。主管可以对团队或个人制定并下达切合年度、半年、季度、月、日的业务目标任务，并定期检查，使其朝着各自的目标去努力、拼搏。

2.领导行为激励

下级能心悦诚服地为他努力工作，不是因为他手中有权。权是不能说服人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，即使服了，也只是口服心不服。绝大多数原因是主管有着好的领导行为。好的领导行为能给属员带来信心和力量。激励部属，使其心甘情愿地义无反顾地向着目标前进。作为主管要加强品德修养，严于律己，做一个表里如一的人；要学会推销并推动你的目标；要掌握沟通、赞美及为人处事的方法和技巧。

3.数据激励

对能够定量显示的各种指标，要进行定量考核，并制定公布考核结果，这样可以使属员明确差距，有紧迫感，迎头赶上。主管可以在每月、每季、每半年的考核期中、结束后或者业务竞赛活动进行当中、结束后，公布团队或个人业绩进展情况，并让绩优者畅谈体会，分享心得，以鼓舞全体部属的士气。

4.奖励激励

奖励就是对人们的某种行为给予肯定和奖赏，使这种行为得以巩固和发展。奖励分为物质和精神奖励。人在无奖励状态下，只能发挥自身能力的10%～30%；在物质奖励状态下，能发挥自身能力的50%～80%；在适当精神奖励的状态下，能发挥自身能力的80%～100%，甚至超过100%。当物质奖励到一定程度的时候，就会出现边际作用递减的现象，而来自精神的奖励激励作用则更持久、强大。所以在制定奖励办法时，要本着物质和精神奖励相结合的原则。

5.关爱激励

了解是关爱的前提，作为团队主管要经常与属员打成一片，交流思想感情，从而增进了解和信任，并真诚地帮助每一位属员。这种激励也是张勇最为重视的一种，把员工当人对待，把公司当家建设。

6.集体荣誉激励

主管通过给予集体荣誉，培养集体意识，使属员为自己能在这样优秀的团队而为荣为傲，从而形成一种自觉维护集体荣誉的力量。比如，开展团队间的擂台赛、挑战赛等。这样既培养了集体荣誉，又可激励属员。

7.支持激励

支持激励包括：尊重属员的人格、尊严、创造精神，爱护下级的积极性和创造性；信任属员，放手让属员大胆工作。支持激励既是用人的高招，也是激励属员的办法之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不放弃团队的短板员工

我不仅学会了怎么对待新员工，怎样同别人成为朋友，还学会了使用电脑。

以前在家我只会带孩子，不知道怎么教育，也不会做饭。因此，我经常担心，像我这么笨的人，以后怎么生存，怎么把孩子养大？现在我不怕了，我在海底捞学会了好多好多。我庆幸加入了海底捞这个大家庭，我不会再为生存而发愁，不会因为没钱不能养孩子发愁。我真是很感激你，海底捞！让我真诚地向你说声谢谢！

——北京八店员工张海霞的感言

如果海底捞的员工像一个木桶，那么短板的员工就是那最矮的一块木板。西安一店油碟房的吴阿姨就是这样一位短板员工，四十多岁的她，虽然在海底捞任劳任怨，特别能吃苦，但是受教育程度低、年纪大也让她能胜任的岗位寥寥无几。在刚进入海底捞的几年里，吴阿姨一直都因为勤劳获得劳模奖，可随着海底捞的发展，人人都在进步，吴阿姨要想继续获得劳模奖就必须做到一岗多能，否则不久的将来，甚至能否留下来都是问题。

对于这样一位短板员工，西安一店的管理层没有选择弃用，而是由店经理出面和吴阿姨说明情况，进而全店所有人都帮助她，从认字和磅秤开始。吴阿姨自己回忆说："那段时间，整个一店的员工都是我的老师，从门迎到后勤，每个人都教我认字认称。"吴阿姨身上随时带着经理给写好的认字卡片，一有空闲就看。店长郭晶晶为了能够让吴阿姨尽快认磅秤，还用复写纸将磅秤图样放大，逐一在纸上标明。为了鼓励吴阿姨，郭晶晶甚至制定了奖惩制度，吴阿姨一个月内完成不了认字、认称，工资降一级；如果按时完成，会有奖励，完成的越早，奖励越高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都说功夫不负有心人，吴阿姨这样的才算是有心人。在全体一店员工的帮助下，吴阿姨在半个月内就完成任务，不仅可以认称，基本的字也可以认识，终于可以在其他岗位工作。在海底捞，还有很多这样的例子，对于短板员工不离不弃，这样的员工也是海底捞员工中最忠诚的员工。

拓展透析

人们在谈论起海底捞的服务时，也容易因为那一两个短板员工而否定整个门店的服务。一般企业为了尽可能地提高员工素质，自然是抽掉短板，重新换一块，原因是企业家们没有耐心等待你的成长和转变，希望每个来员工都能立马上岗，根本不愿意给短板员工时间。而海底捞的管理层换了另一种处理方式，那就是所有人都帮助那些短板的员工，让他们尽快地赶上来。粗暴地换掉短板员工，会让其他员工产生兔死狐悲之感。

在感动于海底捞不放弃短板员工的人性闪光点时，企业管理者也应该从中有所体悟，帮助和理解自己公司的短板员工。

20世纪70年代，美国著名学者艾尔·赫希曼针对发展不平衡问题提出了著名的经济学“木桶原理”，即木桶的装水能力到底是由什么决定的？一个木桶是由许多木板组成的，如果是一个木板长度不一的桶，这个桶能装多少水，并不取决于长木板的长度，也不取决于各个板的平均长度，而取决于最短的一块板条以及木板之间的结合紧密程度。如果是一个木板长度相同的桶，装水的能力是由木板间的结合紧密程度决定的。

用木桶理论来解释影响团队关系的3个因素非常恰当。在影响团队的第一个因素中，决定团队整个水平的关键在于团队中那个能力最低者的水准；在构成团队的第二个因素中，个体之间的关系就好像各木板之间结合的紧密度，如果板条不能扎紧或是出现裂缝以及漏洞的话，那么这个桶也是装不住水的；在构成团队的第三个因素中，管理者就如同木桶的设计者和制造者，木桶能装多少水与他的关系非常紧密。

华为总裁任正非先生有过这样一次讲话：

“我们怎样才能活下来？同志们，你们想一想，如果每一年你们的人均产量增加15%，你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降，如果我们不多干一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点，可能保不住今天，更别说涨工资。不能靠没完没了地加班，所以一定要改进我们的管理。在管理改进中，一定要强调改进我们木板最短的那一块。要坚持均衡发展，不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化你的工作，提高贡献率。

“为什么要解决短木板呢？公司从上到下都重视研发、营销，但不重视理货系统、中央收发系统、出纳系统、订单系统等很多系统，这些不被重视的系统就是短木板，前面干得再好，后面发不出货，还是等于没干。因此全公司一定要建立起统一的价值评价体系、统一的考评体系，才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害，但创新的价值如何体现，创新必须通过转化成商品，才能产生价值。因此要建立起一个均衡的考核体系，才能使全公司短木板变成长木板，木桶装的水才会更多。”

我们每个人都负有提升自己能力的责任，因为如果你安于现状，保持原有水平工作，那么你已经是在后退了。

现在很多公司都实行末位淘汰制，总是会把水平最低的那部分人淘汰掉。华为每年招聘的职工经过企业培训，其中的5%会因为评定成绩最差而被淘汰掉。可口可乐的销售人员中有8%的人因为业绩最低而被降级、扣除奖金或者被公司解雇。孟溪集团每年也有类似的淘汰名额……那种拿铁饭碗的时代已经一去不复返了！

我们都明白是否有一个优秀的团队是公司与其他同行竞争的关键所在，而支撑这种卓越的基础正是我们自己的出色。

任何一个管理者都不希望出现拖后腿的现象，因为这就意味着他的团队需要清除出木桶中最短的那一部分。一个精英团队势必要每个成员都很杰出，只有这样才有可能在竞争中处于优势。

海底捞是改变命运的平台

如果将企业定位成一个平台，在这个平台上大家通过劳动改变命运，那么我们对一些别人看来很严重的事情就会觉得无所谓，对一些别

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人看来无所谓的事情我们会看来很严重。

因为我们的重点不一样。我的重点是，能够在海底捞塑造一个公正公平的环境，有能力把勤奋、诚实、善良、肯干的人提拔到领导岗位。

——张勇回应“甩手掌柜”一说

海底捞对于张勇来说，到底算什么？是热爱的事业？张勇说：“我在好多城市开火锅店，如果我要是喜欢这个东西的话，我就会忙得每天晚上睡不着觉了。”是赚钱的工具？早年肯定是，因为张勇期盼卖火锅能给他带来物质生活上的改善；可如今海底捞已经成为业内第一，一心赚钱的张勇大可以快速开分店，也没必要给海底捞的员工行业内较高的薪资福利，尽量压低人力成本可以省下一大笔钱，更不会给员工那么大的权力。

想了解张勇真正的想法，观其言行是最好的办法。在海底捞走上成熟正轨之后，张勇基本退出了海底捞的日常事务管理，张勇的生活重心也放在了家庭生活上，但唯有人力资源管理工作张勇不放手。张勇亲自担任海底捞人力资源部部长，一方面防止用人不当的情况出现，更重要的是将勤劳、诚实的员工逐渐培养为领导，让这些人从此摆脱贫穷。

海底捞绝大多数的员工都来自西部地区的农村，很多人从出生就面临饥饿与贫穷。经济压力和教育资源匮乏，更是让他们多数只念过小学、初中，难道出身不好、学历低的他们注定一辈子贫穷吗？不甘心的他们来到大城市，选择在海底捞打拼。上帝是公平的，虽然让他们输在了人生的起跑线上，但同时也给了他们勤劳的双手和坚强的意志。

人人都知道海底捞的员工工作辛苦，可为什么他们不离开海底捞？原因就是他们相信通过自己的双手可以改变自己的未来，换言之就是在海底捞奋斗有奔头。为什么可以那么确信这个奔头是实实在在的，而不是张勇画得一张饼？因为有榜样，有制度。海底捞到了今天，管理层从杨小丽、袁华强、林忆到谢英，哪个不是农村出来的？海底捞更有一套完善的考核员工体系，从一线服务员、领班、大堂经理、店长，一直到高层，只要够努力，人人都有晋升的机会，这也正是张勇对于海底捞真正的定位，海底捞不是热爱的事业，不是赚钱的工具，而是张勇为贫苦的海底捞员工设立的跳跃平台，就像龙门，足够努力的海底捞人可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过平台，摆脱贫穷，安身立命。

可回过头来想想，张勇不是慈善家，他何苦不聘用外面的高学历人才，辛辛苦苦地等着这些农村来的员工慢慢成长？可能是岗位特殊性，一般人吃不了这份工作的苦；也可能是海底捞的管理层需要对一线工作有一定的了解，不能从外面空降。其实理由多种多样，说一千道一万，真正的原因必然是张勇这个人的人文关怀。张勇看着这一群像曾经的自己一样，勤劳、善良的农村人，在这喧嚣的大城市里，卑微地用自己的双手，寻求人生的梦想，怎能不动容，不想起曾经？

拓展透析

张勇将海底捞定位成农村人实现“城市梦”的舞台，不以金钱为第一，“以真心换真心”，无私的张勇也获得了海底捞员工的信任。

一项调查结果显示：对于企业而言，可能并没有取得员工的信任。员工信任他们的同事，他们也把工作作为自己生活中最为重要的部分，但是，他们却并不信任他们的企业——他们并不认为这些企业的决策和组织是有利于自己发展的。

当谈及那些有关员工自身利益的相关决策时，情况尤其如此。对企业来说，你的员工不信任你，会给你的工作带来很多麻烦，在诸多麻烦当中，两个最大的问题密切相关——业绩和利润。

俗话说：“人不为己，天诛地灭。”这句话成了自私的最好借口。一个人可以自己做到不自私，但无法让别人不自私。

企业与员工的关系多少也是如此，企业要是没有得到员工的信任，就不会取得最佳的业绩。要是员工并不相信企业能维护好他们的最佳利益，他们会认为，所有的一切只能靠他们自己。这个时候，他们会花费时间和精力去思考并做与自己利益相关的事情，他们在这方面花费的时间和精力使他们对于生产、质量以及创造力思之甚少。你可能采取措施提高业绩，但是，有一点却无须怀疑——你保证不了员工会按照你的方式去执行。

现在不少企业已经认识到：单纯追求私利，无法获得员工的信任。于是，一些企业开始推行一种年度的“总额奖励计划”，以此和每一个员工的报酬进行沟通，包括工资、体检和伤残福利、退休金等。意料不到的效果是，推行这种计划的企业大幅度提高了员工对公司的信任度。这些企业的员工认为管理层对他们有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更为深入的理解及支持并为他们做了很多工作。

进入21世纪后，社会化分工发展已经达到了相当的高度，有关员工方面的人力资源管理研究体系也日趋完善，但大多数企业出于直观利益的考虑，单纯追求私利，不太关注员工的利益，这样企业就没办法获得员工的信任。一个没办法获得员工信任的企业将无法获得长期的发展。

人类生产活动的原动力是什么？是个人的需求，也就是私利。这个私利不但是人类生产活动的原动力，而且是唯一的动力，除此之外，我们找不到其他动力。私利作为人类生产活动的原动力，自然催生了生产的积极性。这个生产积极性是劳动者最基本的生产积极性。劳动者还可以产生其他的生产积极性。

在稻盛先生看来，企业是一个经济组织，是一种以赢利为目的的经济组织，同时，企业也必须承担一定的社会责任。企业追求私利天经地义，而企业履行社会责任也是不可或缺的一个方面。企业或是社会的发展，都是因为人们追求利益的结果，所以企业要想追求利益就得权衡各个方面的利益，不能单纯追求私利，在追求企业利益的时候，要兼顾员工的利益，这样，企业就能获得员工的信任和支持。

要想办法让员工把公司当成家

火锅是低技术含量的工作，比如，怎么端菜、点火、开门和打招呼，不需要专业技能，一般人稍加培训都能干；只要愿意干，没有干不好的，关键是愿不愿意。大多数服务员是迫于无奈才选择这个待遇低、地位低、劳动强度大的职业，所以干不好。因此，要想让员工干好这份低技能的工作，关键点不应该放在如何培训员工怎么做这份工作上，而是要放在如何让员工愿意干这份工作的环境上。只要员工愿意干，用心干，你就赢了！

我觉得人心都是肉长的，你对人家好，人家也就对你好；只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客身上。

——张勇谈海底捞、员工、顾客三者关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海底捞之所以能够成为火锅第一品牌，难以挑剔的服务是最重要推动力。这方面海底捞员工居功至伟。那变戏法似的餐桌清理，舞蹈般的甩面表演，一路小跑的送菜员，等等，无不给顾客留下深刻的印象。人们在享受这服务之余，难免好奇张勇是怎样做到让上万名海底捞员工如此富有激情的工作。张勇其实一早就给出了答案：像对待家人一样对待员工，员工自然就把海底捞的事当作家事。

可说来简单，这人人都懂的道理，企业家们肯定也早早琢磨透，为何只有海底捞能够做到？恐怕企业家们多是将注意力放在薪水上，以为给足够的薪水就能解决问题。其实薪水只能管住员工的腰包，真正能拴住员工的是感情和心。

海底捞的唯一副总杨小丽做过的一件事，足以让人们看到海底捞是如何真心对待员工的。1999年，海底捞在西安开了第一家分店，年仅21岁的杨小丽全权负责。在杨小丽的经营下，海底捞的生意也越来越好，麻烦也随之而来。

开餐馆的人都知道，难免会遇到喝了酒耍酒疯的顾客，打架更是时有发生。一天，西安店也遇到了这样的三位顾客，正所谓酒壮怂人胆，三杯酒下肚，三位顾客竟然开始辱骂男服务员，内容无非就是服务不好之类的。服务员自然是连连认错，笑脸赔不是。这三位却依然满口污言秽语地骂，员工们只好把气憋在肚子里，杨小丽也无可奈何。

三人得寸进尺，竟然对两位女服务员动手动脚，自然被女服务员斥责。三人恼羞成怒之下动手打女服务员。三个男人竟然借酒打两个弱女子，是可忍孰不可忍，杨小丽一声令下，男员工们再也按捺不住，上去逮住三人猛揍一顿。事情到了这里，显然还没结束，三人不服气，开始电话叫一些道上的大哥小弟，呼啦啦不一会，来了两辆卡车，下来60多个手持棍棒的彪形大汉，一个个凶神恶煞，一副不把店砸碎不罢休的神态。

杨小丽也二话不说，抡起袖子，抄起厨房的厨具，带上店里的一百多号员工，与一帮恶汉对峙。男员工们全部站在前面，女员工们殿后，杨小丽一人站在中间。都说四川的女人凶悍，平时温文尔雅的杨小丽，为了海底捞的员工也怒发冲冠了一回。面对随时可能爆发的上百人乱战，杨小丽忘记了害怕，心里只想着绝不能让员工受到欺负。对面的恶汉也傻眼了，正所谓光脚不怕穿鞋，恶汉再凶，看见这杀气腾腾的一帮小姑娘、小伙子，愣是没敢过马路。最后在警察来了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以后，这事才算了结，从那以后，西安再没人敢到海底捞闹事，都知道海底捞的员工个个团结不怕事，硬得像块钢板。

拓展透析

在终生雇佣成为历史的今天，员工对企业的忠诚度和依赖度大幅度降低。如何在新的环境下吸引人才、留住人才？稻盛先生的经营管理经验可以帮助我们解决这个问题。他的经验是：领导者对待下属要有关爱之心，只有真诚关心和爱护下属，真心为下属解决工作和生活上的困难，用心培养、教育和塑造下属，使他们获得发展的能力、素质，为他们的成长发展创造良好的外部环境，提供施展才华的舞台，才能获得下属的充分信任和忠诚。

对待员工要有博爱包容的胸怀和心态。我们的先人也有同样的思想，在《孙子兵法》中有“视卒如爱子”，用到今天企业的管理上，就是对待下属员工要像对待自己的孩子一样，以爱心、真心、热心和宽心感动他人，为员工谋利益，给人安全感、归宿感以获取良好的人缘关系。

管理者应定期与下属讨论绩效改进和个人能力提升计划，真诚地指导下属存在的问题以及努力的方向，使下属不断进步。还有让员工在工作中获得知识的累积，比单纯获得金钱更有吸引力。因为员工总是想让钱变得更多，而只有知识才能带来更多的钱，当员工感到自己在工作中提高了水平，有赚更多钱的信心和能力时，他们对企业的感激才会是发自内心的。只有这样，才能激励员工为企业发展努力，并赢得员工忠诚度。

鲜花摆在适当的地方才能发出迷人的芳香，活着时把关爱传递给别人才能快乐。在平凡的生活中找到生命的意义，这是一门很重要的功课。人与人需要这样的情感纽带，企业领导者与员工之间也是一样。

曾经有成功的企业管理者说过，爱心是企业激发员工创造力的成本最低的最有效途径。所以，现今很多企业领导人都开始用关心下属，让员工和下属感动，以一颗真诚的心对待员工。这样就使得这些员工自然把企业当成自己的家，信任并且为企业努力创造价值。

对待员工要有关爱之心，因为拥有关爱之心的人，能得到他人的爱戴。领导者要真诚的关心、爱护、激励、鼓舞员工，表现出亲切、自然的态度，使得员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与你交往时不必费神就能与你愉快相处，你才会能得到他们的支持和信任。

如果每个领导人能够发自内心和蔼待员工，以一颗宽容慈爱之心对待他们，关心员工的职业发展，在生活上提供帮助，解决他们的疑难问题。就会唤起大家的工作热情，创造激情，营造出相互友爱的良好环境。

给员工承诺一个未来

我们会告诉刚进来的员工，你只要好好干，我们一定会提拔你，这是我们的承诺。

——张勇谈对员工的承诺

服务行业的工作量很大，很辛苦，作为餐饮行业的领军者，海底捞的工作量更大。每天连续工作十二个小时对海底捞员工来说是很正常的事情，虽然只是在店里来回的奔跑，但折合成里程数能够达到十公里，而且他们的吃饭时间也因为顾客的就餐情况而定。不但在体力上有考验，员工在心理上也要承受巨大的压力，不仅要对临时出现的情况作出及时反映，还要能够忍受偶尔出现的刁钻顾客。与其他店不同的是，海底捞要求服务员在最短的次数内记住顾客的口味和习惯，这对他们的记忆力和专注力也是一种极大的考验。

一天连轴转的工作下来，就是机器人也会变得不那么灵活，但海底捞的员工却能够每天如一日地保持饱满的工作热情和发自内心的微笑。他们的工作和奋斗不是为了下一顿能吃个饱饭，而是为了明天能有个更好的未来，这种未来是张勇对他们的承诺，是能够看得到摸得着的承诺。

有顾客曾经记录过海底捞的一名擦鞋匠，在海底捞等待座位的时候，一个小个子擦鞋匠主动上来询问是不是需要服务，经过同意，擦鞋匠边擦鞋子边顾客聊天，就像朋友一样讲他自己的故事。

虽然别人都看不上他做的工作，赚的也不多，他也不是海底捞的正式工，但是他一直相信，只要自己干得好，就有机会去做服务员，再去做领班，他甚至给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己规划到了经理。听张勇老板讲的话和周围人真实的故事，他相信虽然现在的日子不好过，但终有那么一天，他会拥有自己的房子和车子。只要他在海底捞好好奋斗，就一定有个好的未来。

当人们问海底捞的员工为什么这么卖力时，他们说因为“生意好了，我们就好了”；当人们问起张勇是怎么把员工培训成这样的时候，他并不认为这是他培训的结果，只是十几年的海底捞发展事实让他们相信“海底捞好，他们就好”。

相信凭着自己的双手也能过上好日子，相信没文化没背景也一样能成功，相信终有一天能拥有自己梦想的生活，这就是张勇给海底捞员工承诺的最好的未来。

拓展透析

海底捞每年也有一定的流动率，但只要能够留下来的都对公司有着很高的忠诚度，他们相信自己能在这里为自己拼下一个美好的明天。张勇用承诺一个美好未来的方法留住了万千员工。

企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。一个优秀的企业，它最大的优势在于人才，人才作用的发挥首先在于人的忠诚，然后才能发挥最大的作用。在这个员工跳槽频繁，缺乏忠诚度的年代，企业中的经理人正在绞尽脑汁的提高员工的忠诚度，以确保企业可以长久平稳的发展。

为了保证员工的忠诚度，企业应该着力避免以下情况：

1.企业重承诺轻兑现

如果一个企业缺失信誉，又怎么能让自己的员工有信誉呢？我们在网络上、报纸上、电视新闻上都可以了解到，其实真正做到这一点的企业很少。企业总不停承诺给予员工某些福利，结果却很少兑现，甚至与之前的承诺截然不同，这会使员工对企业越来越不信任，甚至完全失望。企业对员工不忠诚，又如何能要求员工对企业忠诚呢？

2.薪酬设计不合理，难以彰显公平性

作为一个企业，我们的宗旨是用最少的报酬雇用到最优秀的员工，这是无可厚非的，但在目前日益完善的人才市场上，这种可能性不太大。依据我们的调查可以发现，薪酬是员工离职的首要原因，许多员工离职后都反应，如果薪酬可以做到公平公正公开，他们是可以继续留在这个企业的。因此，企业不公平的薪酬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标准，会使员工慢慢缺失积极性，在工作中怠慢，而怠工的这一部分员工，往往其实是企业的中坚力量，因为他们多数人是做着同一部门中最苦最累的工作，但付出的与得到的成不了正比，发展下去的后果势必是员工的流失。

3.员工在企业内缺乏安全感

企业的领导不要经常将“你要是不做，还有大把人抢着做”、“你要是做不好，我就炒了你”之类的话挂在嘴边。这样会让员工缺失存在感和安全感，企业应该做到多鼓励，而不是仅仅关注自己的业绩。在企业快速发展的同时，也为员工谋取福利、休息的权利。可以最大程度的让员工为自己谋取利益，但不要对员工造成权益上的侵害，过度透支员工的精神和体力，并总以各种各样的话语来伤害员工、胁迫员工，在这样的企业、有这样的领导，员工离职率低那才是怪事。

4.缺乏完善的用人机制

在一个企业中，让每一个员工各司其职，在自己能力范围内做好自己的工作，各得其所。采用透明的用人机制，企业和员工建立起最起码的信任，让员工觉得这个企业需要自己，我的苦和累会有人看到。否则，就会致使员工的忠诚度下降，不停地忽视员工所造成的成就，使得怨愤慢慢积累，离职也就是迟早的事情了。

5.沟通渠道不畅通

信息的沟通非常重要，做企业的不知道自己的员工心里有什么意见，有什么需求，使员工感受不到今后的发展前景，见不到为员工制定个人培训及发展规划，也不公布企业的经营状况，这样持续下去，会使员工不再对企业产生信任，他们不能感受到企业对他们的关心，觉得自己所创造出来的价值和成就都不能被人重视，自己只是企业当中一个可有可无的人，这也是造成员工忠诚度较低的一个原因。

此外，在招聘员工时就为员工的忠诚度打好基础，在聘用员工之前，就和应聘者进行深入的沟通，因为很多时候应聘者与企业之间的信息是单向透明的，企业对员工了解太多，但员工对企业却没有深入的认识。

因此，如果企业决定聘用他后，应该将企业的相关情况如实相告，并给应聘者一个再思考、再选择的过程，不要让他进行过多盲目的想象，并在他发现现实和预期想象不一样，会对公司的绩效产生不良的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工是一个一个吸引来的

家人、朋友的监督，让员工工作更尽心。

在没有更好的选择的情况下，这个（鼓励内部人才推荐）很好。因为朋友不会骗朋友，你这个企业要是做得不好的话，他不会推荐他的朋友来，如果他都推荐他的朋友来的话，至少他是认为这个企业还可以的。

——张勇答网易财经记者问

海底捞的员工个个令其他企业羡慕：为什么我的就没有如此尽心尽力的员工？的确很奇怪，张勇怎样在茫茫人海中，总能找到那些优秀的海底捞员工，难道他是一眼就能看透人心的伯乐？上万名优秀的员工，性格多样，更不可能是批量“生产”出来，对于这个问题，张勇自己说：“海底捞的员工是一个一个吸引来的。”

海底捞郑州区的总经理冯伯英就是这样一位一直被吸引着的员工。冯伯英早在海底捞只有简阳一家店的时候就加入了海底捞。当年冯伯英也只是个农村来的穷丫头，什么都不懂，张勇不仅不厌其烦地带她，而且从没有把她当作打工妹看待。冯伯英回忆起那段时光，依然心中充满温暖。当时冯伯英父亲刚去世，农村来的她一直很自卑，可张勇和施永宏却从未看不起她，经常带着她去逛公园，到处去玩耍。张勇还会带着冯伯英去唱卡拉ok，逢到过年，没回家的冯伯英就和张勇他们一起过年，大家一起喝酒划拳打麻将，完全像是一家人，根本没有老板员工的分别。

让冯伯英印象最深刻的是有一年夏天她生病住院。正巧那天暴雨，整个简阳城内路不成路、沟不成沟，完全没法出门。正当冯伯英一个在医院伤心的时候，张勇冒着雨，一脚深一脚浅地走到了医院，不顾一身泥水，安慰冯伯英安心养病，不用担心工作的事情。临走时，张勇还留下一笔钱，让她买些营养品补身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子。张勇走后，冯伯英再也忍不住，眼泪“唰”地就流了下来。从那时起，冯伯英就下决心跟着张勇，绝不离开海底捞。

经过这件事情之后，冯伯英总是推荐同乡到海底捞工作，因为她知道海底捞的老板是个什么样的人。张勇也一直支持海底捞的员工介绍自己的亲戚朋友进来，他认为有了家人朋友的监督，会让员工工作更尽心。

这就是张勇如何一个一个吸引海底捞员工的秘诀。如果张勇是海底捞团队的核心磁石，像冯伯英就是周围小磁石，大磁石吸引着小磁石，小磁石吸引更小的磁石，各个相互吸引，组成了庞大的海底捞员工。

拓展透析

张勇身上异于常人的性格特质，在不停地吸引和影响海底捞员工，让他吸引众多的追随者。关于“吸引”，本尼斯和托马斯提到这样一个词汇——neoteny，这是一个动物学词汇，原义为幼期性熟，此处引申为标新立异，用来表示“所有与年轻人相关的优秀品质：好奇、爱玩、迫切、无畏、热情、活力”。

现实中，neoteny的标志是指一个孩童有一种能力去吸引某一个特定范围的人，并且变成他的追随者，这么解释的话就让这个词有了领导者和追随者相辅相成的概念，于是本尼斯认为它是“比魅力更实用的一个概念”。

以标新立异作为特点的领导人往往能吸引一些同样标新立异的特别的人才，罗伯特·E·凯利把这些人称之为“典型追随者”，这一概念恰好与保守者作为两个极端存在。他在《追随者的力量》一书中指出，典型的追随者在工作中常常会提出一些出人意料的建议，在平常的工作中也会表现出自己标新立异的特点，而这些都是对公司的运作有重要意义的，因为这说明他们一直在努力思考新的方法，能够更有效的使公司越来越好。

相反，保守者只会对分配到自己手头的工作投入时间精力，而不会进行独立的思考，他们被众多的选择和不确定性所困扰，他们希望的是领导者直接给他们一个成熟自信的观点和一些鼓舞人心的意见。

因此，是什么使得标新立异的领导者赢得了有独立见解的改革者呢？就是那些使你成为典型追随者的技能。“做一名出色的观察者，”本尼斯借用索尔·贝洛的小说《拉韦斯丹》中对人物的描述说。经典著作《留心观察》的作者、哈佛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大学心理学家埃伦·J.兰格认为，培养这种能够发现潜在重要性、隐藏的机会和才能的能力需要“一个过程”。

她解释说：“人们通常会将思维的稳定同所观察到的情况的稳定相混淆。我们多数人直到有大的改革发生时才会醒悟进行改变。如果在情况发生改变时才进行调整的话，那么所看到的事情一定是静止不动的。假如你留心观察的话就会看到事情是在变化的。”所以，不能总以一个惯用的思维方式来对所有的事物进行判断，要积极的留意事物发展当下情形中的新情况来对自己判断的标准做出改变。

“这是情况的不确定性所决定的，”兰格继续说，“否则就不会引起人们的注意。”不确定因素将标新立异的领导和典型的追随者联合在一起。领导者关注改革，也就会让追随者的意见和建议与现实越能够接轨，因而他们会更加信服自己所跟随的领导者。而在追随者明白他们所作出的努力会得到领导者欢迎和鼓励时，领导者的技能也会得以完善。

优秀的领导者几乎都具备某些共同的特征和人格，比如诚信、睿智、敏锐的判断力等，与此同时，他们还具备某些特别的技巧与能力，比如有效的沟通与决策能力。有关领导力的很多研究都认为，上下级之间的关系是单向的，但事实并非如此。此外，追随者并不是千人一面，因此，对追随者不能采用一刀切的方法。与领导者一样，追随者也会在力所能及的范围内捍卫自我利益。虽然他们可能没有权力，至少不如自己的上级有权，但他们并不缺乏力量和影响。

在文化与技术进步的推动下，越来越多的追随者向自己的领导发起挑战，很多时候干脆绕过他们，自己行动。例如，致力于保护动物权利的参与型、活跃型和铁杆型追随者，自己就可以群发电子邮件，利用隐蔽式摄像机收集数据，并把那些骇人听闻的图片发布到各个网站。

在他们的压力下，麦当劳和汉堡王等连锁店开始要求自己的肉禽蛋供应商遵守规定的准则，包括为下蛋的母鸡提供更多的水、活动空间和新鲜空气。2007年，汉堡王更进一步，宣布今后只向那些不把动物关在板条箱或笼子里的供应商收购鸡蛋和猪肉。

这个例子和其他无数的例子都证明，学术界和企业界人士早就应该从更宽泛的角度来解读领导力，认识到领导者与追随者是密不可分的，无论离开哪一方，另一方都将难以为继。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我不需要打工仔，我需要的是企业家

我不需要打工仔，我需要的是企业家。所以我的授权很大，我会让他去做看起来他不会做成功的事情，只有这样他才能改变。因为他没有专业知识，没有资金，没有人脉，只有一双手，他的命运只能靠自己来改变。虽然可能会因为他是一个小孩子，判断不够准确而造成很多损失，但是还是坚持让他去做，我要让他明白，管理永远是创新型的。要授权我就一定不能去上班，上班我会被气死。做好也是你的事情，不是我的事情。我觉得这很好，我觉得每个企业都应该这样做。

——张勇谈把员工当合伙人

张勇曾说："我不需要打工仔，我需要的是企业家。"在海底捞，每个人都不是打一枪换一个地方的打工者，而是自己未来事业发展的计划者。让员工产生这种想法并不是每天洗脑就可以的，而是要让他们真实地看到和感受到。

在海底捞，每个人都有掌握公司的权利，比如员工的免单权，管理层的签单权，对每个人的发展都很公平的晋升机制，除此之外，最让员工感受到自己为海底捞当家做主的就是员工的持股权。

2003年，张勇在西安一个分店试点，将公司股份作为奖励分配给员工。只要成为海底捞的一级员工就可以参与公司的分红，分红数目为营业毛利润的3.5%。这也被称为员工奖励计划。两年后，这个计划在郑州有了第二个试点。之后，通过海底捞董事会的表决，每个城市只要有了三家店以上，便可以实施这项计划。

张勇所需要的"企业家"，是指员工要将自己置于企业家的角度思考问题的能力。张勇不但要求海底捞的高层管理做到这样，也希望每个员工都能够把自己当成企业家，海底捞就是他给就业者提供的成为企业家的平台，在张勇看来，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以做到的事情别人也可以做到，他只是在模仿别人的基础上进行了一些创新。

提到餐饮或者其他服务行业，除了大当家的，大部分人都被看做是打工仔，服务人员自己心里也是这么认为的。所以，员工内心并没有和公司产生很深的链接，假如有机会去到工资更高、环境更好的地方，他们选择离开的几率就会很高。

在餐饮行业的平均流失率近30%的情况下，海底捞的年平均流动率只有10%；当别的餐馆都费尽心思招人、挖人的时候，来海底捞应聘的却络绎不绝。

拓展透析

员工持股之后，海底捞对他们而言就不再单纯只是一个工作的地方，而是变成了自己的一个企业，员工也成为了张勇的“合伙人”。如此一来，海底捞的每个人都竭尽所能去呵护它，带它长大。

在张勇之前，把员工当作合伙人的是美国的零售大王山姆·沃尔顿。在他创办的沃尔玛公司，员工不是公司的螺丝钉，而是公司的合伙人，他的理念是：员工是沃尔玛的合伙人，沃尔玛是所有员工的沃尔玛。在公司内部，任何一个员工的铭牌上都只有名字，而没有标明职务，包括总裁，大家见面后无需称呼职务，而直呼姓名。沃尔玛领导者这样制定这样制度的目的就是使员工和公司就像盟友一样结成了合作伙伴的关系。沃尔玛的薪酬一直被认为在同行业不是最高的，但是员工却以在沃尔玛工作为快乐，因为他们在沃尔玛是合伙人，沃尔玛是所有员工的沃尔玛。

在物质利益方面，沃尔玛很早就开始面向每位员工实施其“利润分红计划”，同时付诸实施的还有“购买股票计划”“员工折扣规定”“奖学金计划”等。除了以上这些，员工还享受一些基本待遇，包括带薪休假，节假日补助，医疗、人身及住房保险等。沃尔玛的每一项计划几乎都是遵循山姆·沃尔顿先生所说的“真正的伙伴关系”而制定的，这种坦诚的伙伴关系使包括员工、顾客和企业在内的每一个参与者都获得了最大程度的利益。沃尔玛的员工真正地感受到自己是公司的主人。

山姆·沃尔顿在总结自己的成功时候说：“和帮助过你的人一起分享成功是我成功的秘诀。”在他看来，与所有员工伙伴共享利润是以合作伙伴的方式在对待他们，公司和经理通过这种方式，改变了与员工伙伴之间那种特定的正常关系，使得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些员工伙伴在与供应商、顾客和经理的互动关系中开始表现得像个合作伙伴。而合作伙伴是被赋予权力的一类人，所以员工伙伴会觉得自己也被赋予了权力，从而以更加认真和积极的态度来看待自己肩上的责任。

通过与所有员工伙伴共享利润以及赋予他们在工作岗位上的权力，山姆先生赢得了员工伙伴极大的忠诚，这也是他创办的沃尔玛如此成功的重要原因。

现在很多的企业推行“参与管理”，管理者如果真的希望团队管理有成效，就应倾向于员工参与或领导，因为这种做法能够确实满足“参与就受到尊重”的人性心理。成功团队的成员身上总是散发出挡不住的参与热情，他们积极主动，一逮到机会就参与。他们的无私奉献和热情建议不仅使团队的管理模式一步步趋向完美，更给企业创下了良好的收益。

玫琳凯化妆品公司创办人玫琳凯·艾施说过：“一位有效率的管理者会在计划的构思阶段时，就让下属参与其事。我认为让员工参与对他们有直接影响的决策是很重要的，所以，我总是愿意冒时间损失的风险来这样做。如果你希望下属全然支持你，你就必须让他们参与，愈早愈好。”

亲自参与的成员永远会支持他们参与的事物，当大家的热情都投入到团队运作中来的时候，团队所汇总出来的力量绝对是无法想象的。把员工视为企业的合作伙伴，这是员工最希望得到关系。这种有效的方式，能实现双赢。把员工视为企业的合作伙伴，就能增加相互的协作，这样不仅员工能迅速成长，为企业带来的效益也是巨大的。

必要时拿起解雇的杀威棒

海底捞员工四不准：

1.不准给脸色给客人看，不准与客人争吵；

2.不准因客人的打扮而轻视客人、议论客人；

3.不准因与客人认识知道客人的过去而议论客人；

4.客人掉在餐厅的东西不能据为己有，应主动上交吧台。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海底捞公司员工“高压线”：

1.讲人品，诚实不说谎；

2.论工作，敬业、勤劳，不喜懒惰的员工；

3.孝敬父母，友爱家人，“双手改变命运”，不仅仅是自己，更是家人的命运。

——《海底捞员工手册》

都说企业人才管理是“胡萝卜加大棒”的政策，海底捞的员工政策自然也是如此，虽然海底捞主要是以胡萝卜为主，但高压线也少不了。能力不足可以回炉再造，人品有问题则是危险品，随时会爆炸，给海底捞带来灾难。“林子大了，什么鸟都有。”海底捞自然也难免遇到一些问题员工，所以杀威棒要随时伺候。

都知道海底捞的员工培养主要靠师徒制，杨小丽也带过不少徒弟。杨小丽在负责西安店的时候，曾经带过一位聪明伶俐的年轻小伙子。在她的手下，小伙子一路从新员工成长为优秀员工，最后被杨小丽提拔为海底捞的采购员。采购是火锅店重要的一环，因为环节多，如果心思不正的话，也很容易钻到空子，毕竟买卖那么多东西，吃点回扣还是很容易的，所以海底捞的采购员一般都由信得过的员工担任。正所谓疑人不用，用人不疑，杨小丽自然信任这位采购员。

在一次日常的检查中，杨小丽乔装成火锅店的原料供应商，向这位采购员要了银行卡号，给他送去一份厚礼。这位采购员不仅收下了杨小丽的大礼，还没有报告说明。难道是要私吞？杨小丽不愿意相信。她连夜召开会议，重申海底捞员工的纪律，其实就是说给那位采购员听的，并要求收受礼品要在24小时内上交。24小时是那么难熬，杨小丽一直期盼这位亲手带出来的采购员能够站出来承认，但是杨小丽失望了。

24小时过去了，那位采购员没有上交礼品。最痛苦的事情，莫过于被自己信任的人背叛，杨小丽体会到了这一点。失望过后，杨小丽再次召集员工，拿出了证据，指证那位采购员私收礼钱，理应开除。消息一宣布，那位采购员后悔莫及，不停地求他的师傅杨小丽再给他一次机会，店里的员工也都说采购员一路辛苦爬上来，一直表现优秀，可能是一时糊涂。杨小丽仿佛没听见哀求和劝说，直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接将这位亲手带出来的徒弟踢出了海底捞家庭。其实杨小丽心中又何尝不伤心，只是她更明白人品有缺陷的员工，绝对要不得。

拓展透析

人们总是习惯性地对解聘心怀反感，认为解聘事件之所以会发生，不是企业的运营状况有问题就是员工的个人能力有问题，很少有人从社会角度上来看待这件事。不能否认，解聘也有其积极的一面。

解聘可以优化员工组合。每个企业都会有一部分闲置或是与工作岗位不相称的员工，如果长时间不能对他们加以使用，就会让企业背上沉重的负担。要在企业中真正实现优胜劣汰的用人机制，就要把一些不能胜任工作的人员淘汰下来，这样才会使更多的优秀人才脱颖而出，从而使企业的员工队伍充满生机和活力。因此，作为企业的管理者，不仅要清醒地认识人才的重要性，掌握用人的技巧，还要学会通过合理的淘汰机制提高绩效。

解聘可以使员工更认真地对待自己的工作。一部分员工的被迫流出，无疑会从反面刺激那些墨守成规和不思进取的员工，他们将因此产生危机感，从而更加认真地对待自己的工作，积极性、责任感都会进一步提高。

有人研究过美国的75家公司，这些公司都曾经取得过成功，但传到第二代后经营却失败了，结果发现其症结都在于人才问题。公司创办后，得以渐渐地成长，不能否认某些创建元老的贡献。但由于时代的变迁，这些因有功而身居要职的人，有不少已不能适应新时代的需要了。但第二代的经营者，却碍于情面，不便辞退这些人，以致公司终于倒闭。当然，也有许多公司因为其他因素而倒闭，但这位研究者调查的75家公司，都有上述的现象。

管理者不仅要知人善任，还要敢于解聘，在企业中真正形成优胜劣汰的用人机制，这就不可避免地要将一些不胜任工作的人员淘汰下来。只有这样将用人与辞人有机地结合起来，才能使更多优秀人才脱颖而出，使企业的整体效益节节上升。

但是在实际工作中，解聘并不那么容易，还有许多阻力和障碍需要加以克服和清理。

许多人认为，只要不背离原则，不违法乱纪，即使有些人能力差，总还要给他个位子。也有人受个人感情的羁绊，如日本企业，对一些资历长、任职久、感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情深的同学、老乡，迁就照顾，宽容纵短，即使责任心退化、使命感弱化、奋斗意识淡化，也不予免职。在人才使用上，仍保留论资排辈的习惯。一些有胆识、有魄力、有作为的年轻人才，敢说敢干，独当一面，能够打开工作局面，但由于有棱有角，于是被说成自高自大、盛气凌人，不予使用；而那些能力平平，老实听话，善于拉关系、做人情的却受到重用。

市场就是战场，战争是残酷的，若想提高企业整体效益，改善绩效管理，在用人问题上，就绝不能被感情羁绊。

不过不要以为解聘谁就是若无其事地来到他面前，双手一摊说句“很抱歉”就可以解决的问题，这里面有很多必须掌握的原则和方法，按照这些原则和方法对员工进行筛选和过滤，优化员工队伍，可使解聘正规化，而且被解聘者心理上也不会有太大的落差，这才是正确的员工解聘途径。

1.解聘的原则

(1)以事实为依据。辞退员工要有理由，那种随便处置员工的企业永远得不到全心全意为企业着想的员工。只有以事实为依据，才能使被辞退员工心服口服，同时也不影响企业其他员工。

(2)体面。我们所处的是一个双赢的时代，在辞退员工时，也应充分考虑被辞退员工的体面，减少因被辞退而给其带来的不快，同时也减少了对企业潜在的威胁。

(3)坚决。勇敢地表达企业的立场，不要拐弯抹角。

另外，辞退决定一旦做出，就应坚决实施。最忌讳信息已传出，但管理者却无相应行动，尤其是对待有不轨行为的员工，更应迅速。

2.解聘的步骤

(1)调查工作业绩。首先需要弄清楚员工失误的原因，看能否在企业内部调动，让员工更好地发挥技能。如果无法进行内部调动，只好终结雇佣关系。

(2)用书面材料说明解雇员工的原因。保留书面警告的副本和记录该员工业绩不良所造成的影响，包括事件日期和详情。

(3)制定终止雇佣关系的条件。按照规定可以给予补偿。

(4)最好让对方在合同终止那天离开办公室。这可以减少蓄意破坏的可能性，降低对其他员工的负面影响。

(5)进行解雇会谈。整理好需要的文件，为会谈做好准备。会谈持续的时间不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要超过15分钟。

(6)在独立的会议室中进行会谈。最好找个同事作为见证人，支持自己的观点，这将会对会谈有所帮助。

(7)尊重对方。简要解释解雇的原因，说明这是一个无可挽回的决定。

(8)解释有关解雇的财务安排。将最后的薪金准备好，交给员工。可能的话，为员工准备一封介绍信。

(9)收回该员工使用的企业的财物，将员工私人的东西物归原主。

3.不要省去离职面谈

西方一些管理专家提出，应建立“辞退预警”制度，这是对双方负责，使双方互利的行为。所谓“辞退预警”，就是在辞退员工前，通过正常的渠道，让员工预知被辞退的可能。同时，在实施辞退时，还必须与员工沟通，在进行离职面谈之前使之做好心理准备。但一些企业由于对裁员工作事先没有做周密的考虑和设想，没有与被解聘的员工进行离职面谈，结果导致裁员时出现了一些难以收拾的局面。

其实无论是辞职者还是被辞退者，管理者都应像最初面试一样，与他们做最后一次面谈。

这样做有三个好处：第一，表示企业对个人的尊重；第二，管理者可以直接从离职者那里了解一些情况，避免了一些因沟通不足造成的误解。如果确实是企业做得不妥，企业可通过离职面谈留人；第三，企业对离职者做一些统计和分析，找出共性的问题，以便采取有针对性的措施去调整。

解聘员工是管理者在工作中面对的最困难的任务之一。即使以前被警告过多次，被解聘员工往往还是会表现出不相信甚至做出激烈反应。因此，管理者在解聘前谈话时应做到以下几点：

(1)开门见山。不要通过寒暄或谈其他无关紧要的事情来旁敲侧击，而应在放松片刻后就将解聘的决定告诉他。

(2)说明情况。简短地用三四句话说明让这个人走的原因。记住要说明情况，而不是攻击雇员个人，比如不能说“你的产出还达不到一般水平”一类的话。还要强调这个决定是最后的、不可改变的决定，已调查过企业里其他的职位，各级管理人员都同意，也考虑过所有有关因素，如工作绩效、工作量等。

(3)听取意见。重要的是要持续谈话直到那个员工能放松地谈话，能比较心平气

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和地接受自己被解聘的原因以及将得到的成套补贴费(包括解聘费)。不要陷入争执，而要用重复员工的看法、静听并不时点头等方式让员工开口讲话并积极地倾听。

(4)提供帮助。被解雇的雇员可能迷失了方向，不清楚下一步要做什么。管理者应当告诉该员工离开办公室后上哪里去，在哪里可能有适合他们的工作，真诚地帮助他们。也许有些管理者认为离职面谈是小事一桩，可有可无，但事实不是这样。进行过离职面谈后，员工对解聘从心理上开始接受，不再觉得突如其来、晕头转向了，这就减少了发生冲突的可能性。而且，由于没有了心理负担，他们会将公司管理方面的看法和盘托出，这又让你得到了平时调查所得不到的信息，从而审视和改进自己的工作，使管理工作效果更突出。

走到现场去办公

海底捞对干部巡店有流程的规定，但是不管用。不是他们达不到流程的规定，而是总超出流程的要求。海底捞的干部如果不开会，整天都会在店里。因为我们的干部都是服务员出身，像我一样不习惯用数字和报告管理企业，更习惯于现场办公。

——张勇谈巡店

海底捞的火爆程度，张勇原本并没有太直观的感受，直到在一次在西安巡店时，他才真切地感受到自己的店究竟有多受欢迎。当时还差点闹笑话。

那天，张勇来到西安，要去分店巡视。这家店设在市区的一条大马路边上。老远的，他看到这条路上挤满了人，连路边上都坐满了人。看这阵势，张勇不做他想，直觉肯定是有人在打架。他沿着这群“看热闹”的人的目光，一边大声喊着“打架了”一边一路小跑到前面去围观。他太投入了，竟没发现自己已引来众人侧目。跑到最前边，张勇才发现这些人是来海底捞吃火锅的，排的长队竟然占满了整条马路。

巡店的习惯张勇一直保持到现在，在海底捞创办初期，店面还不多，张勇巡店很勤，他也喜欢巡店。因为火锅店的生意怎么样，不是几张报表就能够说清楚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，经营中出现的问题也不是销售数字能反应的。不过现在张勇巡店的次数已经远远不及大区、小区经理。

海底捞的考核不是管理人员在办公室里评估的，而是通过走动式的巡店来考察。

负责人在巡店时会对各个店进行评级，最高级是一级。被评为一级店后，该店店长就有权利培养新的店长，也才有机会竞选小区经理。而小区经理要想继续升为大区经理，就要保证五分之四的直接下属在规定时间内有进步，比如手下的五个二级店有4个升至一级店。

巡店时一个重要的考核标准就是顾客满意率。很多餐馆的顾客满意率是通过客人填写调查表得出的，这在海底捞绝不会出现。

在张勇看来，一方面顾客可能不喜欢这种调查，另一方面，客人可能会碍于情面填写虚假信息，这样不但没得到真实的信息，还可能降低顾客的满意度。

所以，张勇直接将自己创业时巡店的方法教给了手下。小区经理先去巡店，与各门店店长沟通客人满意度方面的问题，做得好与不好的各方面都要了解。在经过小区经理的认可之后，小区经理的上级以及其他小区都会有人到店来巡视和检查。最后，海底捞总部负责技术工作的负责人也会来店里，他们主要是负责指导工作。

海底捞对管理层巡店的次数和流程都有规定，但是他们一般都超额完成，因为巡店能够掌握手下工作的第一手资料，新的发现或者问题。晚上八点，吃饭的高峰期，小区经理会到各个店看看员工的服务、效率等工作情况，十点之后，用餐的客人渐渐散去，店长们开始整理一天的工作。小区经理要经常和店里的员工深入交谈，也可能会跟着他们一起开会，了解一天的情况。

巡店结束，经理们就回到办公司，查收一天的邮件等，完成张勇布置的工作日志，及时对当天的问题作出总结和应对，对新一天的工作做好计划。一个巡店流程下来差不多要半夜了，不过，他们已经适应了这种节奏。

拓展透析

张勇为何提倡走出去办公？最重要的原因是坐在办公室里想出来的办法和制度容易陷入“纸上谈兵”，真正的问题只有到现场去看才能发现。而坐在办公室里的管理者也容易变得官僚主义。

一般人看到官僚主义都只会想到政界，其实它也存在于企业界，其摧毁作用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不比政界弱。官僚主义就是敌人。官僚主义意味着浪费、延缓决策制定、不必要的审批，以及其他所有扼杀公司竞争精神的东西。一位年轻的大学生曾经问韦尔奇：假如一个大公司碰到官僚主义，你会怎么做？韦尔奇直接回答——“拿一枚手雷炸掉它”。他觉得每个人的职责是，至少尝试着使企业摆脱铺张浪费的官僚主义。但是说得轻松，做起来又谈何容易？甚至那些在消除这一癌变上做得好的公司，也不可能一劳永逸地割除它，因为它每隔几年都能找到办法死灰复燃。所以一些管理者在对待如何消除企业官僚主义这一点上也是非常决绝的。例如麦当劳创始人雷·克罗克就是一个这么干脆的人。

麦当劳公司曾有一段时间面临着严重的亏损危机，经过调查之后，他发现起因是因为各职能部门的经理有着很严重的官僚主义作风，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵的时间耗费在抽烟和闲聊上。这让他十分愤怒，立即命令将所有经理的椅子靠背锯掉。刚开始的时候，很多人私下里骂他是个疯子，但是当他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”的时候，发现管理当中的确是存在着许多的问题。通过及时了解，现场解决问题，公司终于实现了扭亏为盈的目标。

现代大企业中的通病就是官僚主义。总裁办公室附近的员工，工作几年甚至都没能和总裁说上话，这样的体制怎么会不犯错误？怎么能获得建设性的意见？

管理者绝不是仅仅坐在办公室发布命令的人，走动管理体现了上级对下级或对客户的一种关怀。通过面对面的接触，管理者常常可以更好地对下级进行指导，同下级直接交换意见。特别是能够听取下级的建议，了解下级遇到的各种问题，从而能更有效、更及时地采取相应的措施。随着社会的发展，走动管理风格已日益显示出其无与伦比的优越性。

用制度保障好服务

好的服务不是仅仅依赖随意发挥的亲情和热情，必定有好的制度和机制保障。

——张勇谈制度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不管在什么行业，采购工作都被看做是一个肥缺，因为难以监控和管理，许多采购员从中获得不少油水，管理者也只能睁一只眼闭一只眼。海底捞的所有店面的食物和原料都是统一购置的，岂不是有更大的油水?

杨滨是海底捞的采购部总管，他和张勇在上学的时候就是铁哥们儿，张勇把海底捞最重要的工作交给了他。杨滨来之后，海底捞每年能省下十几万的采购费。

杨滨管理着二十多个采购员，但他从来没有担心过这些人会吃回扣。杨滨对采购员的充分信任并不是盲目的，一方面这些人都是从海底捞基层选上来，长时间慢慢培养起来的，另一方面这些人金钱欲望没那么大，而且他们的工资基本和店长相当，但最重要的，是他认为海底捞已经具备了科学完善的采购流程和监管机制。

在张勇看来，在完善的机制的基础上放手让员工去干才是一种信任，否则就是一种放纵。人人都知道海底捞的服务员有免单或者打折的权利，这种权利不只是某个人说了算那么简单，而是有明确的制度规定的。

张勇首先规定了权利使用的前提，在出现质量事故，或者顾客提出合理的要求时，为了保证顾客满意度时可以使用这种权利。出现质量问题时，服务员可以根据情况给予打折或者免单，当顾客要求在免单的情况还要求索赔时，领班可以酌情处理，索赔金额可在消费额的两倍以内；每个服务员有二百元的支配权，用来给店内外顾客提供需要的帮助。使用权利的当天要填写报销单找大堂经理报销。

权利一旦使用，就有可能用得不好或者不合理，这种情况下，领导可以给予员工指导，但不能惩罚，但在确认员工是恶意为之的情况下，可以开除。

同采购制度和授权制度一样，海底捞的考核等各项工作都有明文规定的制度，这不是张勇或者某位高管的一句话可以改变的。在海底捞，制度不是摆设，不是今天设定明天就换的形式，而是时时处处起到话语权的一种管理方式。

这样，员工不用担心被哪个领导管，只要自己做的事情符合制度规定就可以，让制度说话，公司的责任和权益就会非常明确。

拓展透析

在海底捞，人管人的情况很少，人的标准总是带着很多的主观性，用制度来管理就能够避免很多的不必要的冲突。用制度说话，也能够避免朝令夕改的情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

况，说过的话可能下次重新说就有了变化，但是白纸黑字的制度却是不能改变的。海底捞规模越来越大，制度化也成为张勇最为重视的一个问题。

联想集团掌门人柳传志有一句名言：爬喜马拉雅山，可以从南坡爬，也可以从北坡爬。联想一旦决定从北坡爬，大家就不要再争了，哪怕北坡看似更远、更陡、更危险。

他的意思是：企业要制度化管理，而且制度不是用来讨论的，而是用来执行的。也就是说，企业若想顺畅发展，就一定要有一套完善的管理制度，并且所有人均系严格按照制度执行。俗话说：没有规矩，不成方圆。企业管理者要明确一点，公司制度之于公司就像规矩之于方圆，其重要性不言而喻。

制度是企业管理的基础和保证。因此，制度一旦制制下来就必须严格遵守，否则企业就会成为一盘“散沙”，危及企业的生存。还有很重要的一点，制度一旦制定，任何人都要严格执行，没有例外。

1946年，日本战败后，松下公司面临极大困境。为了渡过难关，松下幸之助定下严格的考勤制度，要求全体员工不迟到，不请假。

然而，不久，松下本人迟到了10分钟。本来，松下上下班都是由公司的汽车接送的，当天，他早早赶往车站等车，可是左等右等，却不见车来。看看时间差不多了，他只好乘上电车，刚上电车，就看到了公司车到达，便又从电车下来换乘汽车。但由于耽误了时间，到达时整整迟到了10分钟！原来是司机班的主管督促不力，司机又睡过了头，所以晚接了松下10分钟。

按照制度规定，迟到要受批评、处罚的，松下认为必须严厉处理此事。

首先，以不忠于职守的理由，给司机以减薪的处分。接着，其直接主管、间接主管，也因监督不力受到处分，为此共处理了8个人。

此外，松下认为对此事负最后责任的，还是作为最高领导的社长——他自己，于是他对自己实行了最重的处罚，退还了全月的薪金。

仅仅迟到了10分钟，就处理了这么多人，连自己也不饶过，此事深刻地教育了松下公司的全体员工，在日本企业界也引起了很大震动。

企业管理中，必须做到有制度可依，同时做到有制度必依。制度的制定不是给人看，而是让人遵守的。一旦制定，组织中的任何成员，都必须受到这个制度的约束，这样才能发挥制度的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言教再多也不如身教有效。若想让员工遵守制度，前提是管理者首先要管好自己，为员工们树立一个良好的榜样。行为有时比语言更重要，领导的力量，往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的，管理者的表率作用尤为重要。

制度不仅仅让员工的行为有了底线规范，更让管理变得简单、公正。因此，管理者要做好制度的建立者，更要做好制度的守护者与执行者，才能确保制度的执行对企业经营起到持续的正面作用。

管理者在制定及执行制度的过程中要遵守三个原则：

1.要保证制度的严肃性和连续性。朝令夕改会使制度失去效力，流于形式，因此一个好的企业制度要保证不因企业管理者的改变而改变，不因管理者与被管理者关系的亲疏而改变。

2.制度要随客观环境的变化而不断改进、修订和完善。制度不可能一成不变、一劳永逸，而必须与时俱进。

3.所有制度必须依据人的本性，便于执行。企业的制度要尽可能少，制度越少，员工重视的程度就越高。制度要简单易懂，要对每一条款都进行解释，以免造成误解，还要尽可能地让员工参与制度的制定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THE KEY OF TEAM MANAGEMENT



团队应该这样带

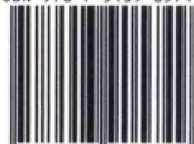
尖刀团队的12堂总裁内部课

商业大腕的思维之光，成功大师的经验之谈，顶级总裁的管理之道，李嘉诚、马云、张勇等12位中国顶级总裁秘密传授，看得懂、学得会、行之有效的尖刀团队管理课。

顶级总裁告诉你，尖刀团队就要这样带！

上架建议：成功 · 管理

ISBN 978-7-5139-0574-9



定价：39.80元